— 中国部落电商战略专家**姜汝祥**博士权威新作

— 全新解读**互联网+**时代指间上的生意

移动电商3.0

姜汝祥◎著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:移动电商3.0

作者:姜汝祥

ISBN:9787508655857

中信出版集团制作发行

自序

开启移动互联网元年

40年前，我们最渴望的事是读书，但苦于没钱买书。今天，我的女儿打开iPad（苹果平板电脑），各类图书应有尽有，其中甚至有不少电子书是免费的。

30年前，我们最渴望的事是读报，20世纪70年代末，中国进行改革开放，每天的报纸上都有各类新消息，仿佛有一个新世界瞬间被打开了。今天，无数青少年只需拿起手机，就等于举起了整个世界。

20年前，我们最渴望的事是赚钱，虽然邓小平同志在深圳提到了改革的重要性，但当时想要注册一家公司仍是难上加难。今天，公司注册更加自由，工商注册管制逐渐放松，这一切都因为淘宝网涌现出的无数“店小二”，他们让种种限制得以放宽！

10年前，我们最渴望的事是公平，在房地产“疯狂”发展的10年间，优秀的“80后”那代人成为房奴。今天，微博、微信正在取代电视、报纸。你管得了公司，但你管不了微博；你管得了员工，但你管不了朋友圈；你能定义规则，但你定义不了手机上的口口相传。

今天，我们渴望什么？我想说，我们来到了一个新时代，这个新时代的名字叫作“移动互联网时代”，这场商业变革的战场在手指间，我们终于发现，自己的10个指头竟然如此强大，于是，我们在这个时代最渴望的事，就是不再空怀希望，而是行动与创造！

在PC（个人电脑）时代，你要购买无数的硬件，要有大量厉害的技术人员，你才可以创建互联网企业。如今，你可以不依靠硬件和技术

人员，白手起家地开创一桩几十亿乃至几百亿元的生意，因为互联网创造了“云世界”。

所谓“云”，就是摧毁有钱人设置的硬件门槛，让普通人也可以借此轻松创业，你需要的不再是金钱，而是思想与行动。

这就是平等。当拥有财富的富裕阶层在移动互联网世界中手足无措的时候，他们终于明白了一个道理：当鸟儿飞翔的时候，它背上的金子并不是资产，而是负担。

在移动互联网的世界里，人成为唯一的资产。马云为什么那么恐惧微信？因为他知道，人们大多是一周或者一天登录一次淘宝网站，但人们天天都会泡在微信里。淘宝经营的是生意，微信经营的是生活，生活大于生意，于是号称自家公司一天营业额高达350亿元的马云声称宁可死在“来往”的路上，也绝不活在“微信”群里。

可是，微信又做了什么？微信什么也没做，微信只是让手机成为人际关系的延伸，只是把线下的家长里短放到了线上，于是，失散多年的同学朋友聚合了；于是，兴趣相投的平凡人聚合了；于是，“乌合之众”建立了“自组织”！

正是因为出现了基于移动互联网的微信，所有行业的入口几乎都被动摇：那就是人的聚合。所有的行业都从微信中看到了自己的未来：于是，强大的银行巨头们害怕了，强大的电信运营商们也害怕了。这些握有权力之柄的巨人们曾经无所畏惧。

于是，电视巨头们发现，自己的生意被一家叫“乐视”的公司抢走了。手机巨头们发现，自己的生意被一家叫“小米”的公司抢了。移动互联网思想之于传统制造思想，宛如一场核武器对简陋步枪的战争。

读得懂这句话吗？我爱你，但我爱你却与你无关！因为人们爱的并

不是产品，而是产品背后所创造出的圈子。人的幸福从来都来自既定的圈子，想想吧，即使是娱乐活动，若换成不同的玩伴，你的幸福感会一样吗？

这是一个人们爱惜自己内心状态的世界，而每个人都通过移动互联网、手机的帮助而创造了一种新的生活状态：他人是我的一部分，同时我又是他人的一部分，人人都是中心的时代到来了！

人人都是中心，就等于没有中心，习惯作为中心的强权管理者明白究竟什么是所谓的开放！因为人人互联，每个人都成为人际网络的一部分，在人人互联的开放世界，控制与强权又何以栖身？

是的，权力与金钱结盟的时代，伴随着2014年的结束而离去了。请记住，2015年是移动互联网的元年，微信仅仅是入口，小米公司创造了“米粉”，这也仅仅是部落化生存时代的原始阶段。

当微信自身也在这个入口前找不到方向的时候，当小米也还在把“米粉”当成营销工具的时候，你要告诉自己：风起了，每个人都是那头站在风口上的猪。

你所要做的，就是迎着风继续大胆地向前走！别再害怕权贵们的警告，别再迷信成功者们的劝告，相信你在微信朋友圈中的那些真实体验吧。

这场大风会摧毁一切以权力、资源为垄断核心的高楼大厦。

这是一场平凡人而非精英的盛宴，是一场针对思想而非针对资源的争夺战，是一场摧毁一切中介，把消费者、制造者直接连结到一起的马拉松！

当然，你也许会问，有这么夸张吗？

其实，一点儿也不夸张，因为手机创造的超越空间与时间的部落化圈子，是这场大风的源起。在人类的历史上，凡是一切与人性作对的战斗，胜利的从来都是人性。

信不信由你。

第1章 “互联网+”：这是一次新的“世界大战”

2015年，美国东部时间6月9日中午（北京时间6月10日凌晨），马云受邀在著名的纽约经济俱乐部，向近千位商界领袖做了一次演讲，他提到：

在这个互联网时代，DT时代（Data Technology，数据时代），我认为诞生了一个新的商业形式——平台，“第三次世界大战”也即将打响——但这不是一场国与国之间的战争，这是一场携手对抗疾病、贫穷和气候变化的战争。

我认为，这是人类的未来。所有的民族，所有的国家，都应该联合起来。依靠年青一代，而不是武器，同时，依靠计算机和大数据，解决人类的问题和社会的问题。

这段话是对“互联网+”很好的解释，马云把“互联网+”上升为一场世界性的战争，目标直指人类所面临的重大问题。我认为，从发展的角度讲，这正是国家之间发展实力的比拼：谁能够基于“互联网+”创造出新的发展生态，谁就可以赢得21世纪。

“互联网+”到底是什么意思？

那么，“互联网+”到底是什么意思呢？我们先来讲讲“+”的字面含义吧。

以苹果手机iphone 6和苹果手机iphone 6 Plus为例，苹果手机iphone 6 Plus就是苹果手机iphone 6的升级版。因此从字面角度来讲，“互联网+”的英语解释就是“Internet Plus”，即互联网的升级版。

从互联网到“互联网+”，是一次重大的升级。按马云的话讲，这是一次从IT（信息时代）到DT（大数据时代）的转型。在IT时代，互联网被当成一种工具，即“+互联网”。

比如，手机用上了互联网的技术就叫“手机+互联网”；比如，防盗门的安全体系用上了互联网技术，可以通过手机看到家里的情况，这叫作“防盗门＋互联网”的“智能门”。

从互联网到“互联网+”的升级，最典型的例子就是苹果公司。苹果公司颠覆了过去的“手机+互联网”的概念，推出了新的“互联网+手机”，创造了手机的“互联网+”生态。很多人认为苹果手机只是一款新型手机，这仍然是把苹果手机的出现当成一场硬件革命，事实上，苹果公司开启了“互联网+”真正的生态逻辑。

而关于所谓的手机“互联网+”生态，我们对比一下当年诺基亚或摩托罗拉公司生产的能上网的手机就可以明白了。诺基亚或摩托罗拉手机就是“手机＋互联网”，而苹果公司生产的却是“互联网+”手机。顺序的改变，意味着一种全新的生态——手机通过互联网，创造了仅靠硬件本身无法提供的生活。

举一个例子，微信就是互联网所创造的生活。试想一下，如果手机没有微信，也许一天都没有电话打进来，这时手机还有什么用呢？但有了微信就不一样了，“手机＋微信”创造的是一种全新的生活。

苹果公司就是这样的公司，它创造了一种生态，鼓励人们去创造与使用无数类似微信的应用平台。由此大家就明白了，微信首先是一种生活，是互联网所创造的生活。从这个意义上讲，“互联网+”其实特指移

动互联网所创造的生态，因为只有通过移动互联网，才能创造出人与人之间的即时交流与互动，而即时交流与互动，就是生活本身。

由此，我们可以深刻地理解到，“互联网+”是针对前一个时代“+互联网”的革命性的跃迁。个人替代企业成为商业主角，自媒体替代媒体、自渠道替代渠道、自组织替代组织、自品牌替代品牌，一切都以个人为中心，这就是“互联网+”。

令人兴奋的是，在今天，“互联网+”已经上升为中国的国家战略，我国正在进入一个新的发展时代。在这个时代，人特别是个人，将成为经济活动的主角。

十大突破：“互联网+”有什么不同？

“互联网+”是一次伟大的转型，遗憾的是，对于它的历史意义，我们远远没有做好准备去理解。之所以如此，是因为我们没有足够深入地理解这场变革的意义，下面是我总结的“互联网+”所带来的突破。

突破1：过去，商业活动的主角是企业；现在，“互联网+”的主角是个人。

在过去的商业体系中，企业是主角；而在今天的移动互联网中，主角不再是企业，而是个人。比如自媒体，就是个人成为传播的主角，而在今天被很多人低估的微商，就是以个人为主体的渠道。

我认为，无论新微商有多么大的缺点和问题，当它一旦代表了历史的趋势，即个人将替代传统渠道成为产品销售的主角时，那么无论对其喜欢与否，微商都将是最后的胜利者。当然，未来的微商将与今天的微商大不一样。

突破**2**：过去，商业经营产品；现在，**“**互联网**+”**经营人，形成经营部落。

过去传统的商业模式是围绕着产品进行的，也许有人会不同意，说我们是以客户为中心的。如果你是以客户为中心的，那为什么传统商业模式中最让人头痛的是库存呢？什么叫库存？制造出来的产品若没有人需要，就是库存。在传统的经营模式下，企业要么臆想消费者的需求究竟如何，要么花重金做广告去进行强行促销，很难真正做到以客户为中心。

“互联网+”的商业经营是围绕着部落进行的。什么叫部落？有共同的兴趣与爱好，有共同价值观的一群人就组成了部落。以部落为中心，经营客户的需求和生活方式，与客户一起共创产品，并实现反向定制产品，这样才能消灭库存，才能真正做到以客户为中心。

突破**3**：过去，商业追求的是效率与成本；现在，**“**互联网**+”**追求的是认同与情感。

过去，我们在用各种财务软件和办公软件的时候，追求的是什么？是用互联网来提高工作效率、降低成本，也就是说，互联网只不过是提高生产率的工具。这就是所谓的“技术革命”，通过科技创新来提高效率，让商业更加商业化。

而今天出现了像“Facebook（脸谱网）”“微信”“部落圈”等这样一些社交性的移动互联网平台。在这些平台上，效率与成本不再是重中之重，排在第一位的是情感与认同。有了客户的认同，商业活动便找到了需求入口，就可以根据客户的需求来反向定制产品，这就是所谓的C2B（Consumer to Business，消费者对企业）模式。

突破**4**：过去，商业遵从的是利己的商业逻辑；现在，**“**互联网**+”**遵从的是利他的生态逻辑。

大家都知道，大数据时代的逻辑讲求相关性，而商业的逻辑符合因果性，相关性讲的是利他的生态思维，因果性讲的是利己的线性思维。马云有一句话讲得好，IT时代是让自己更加强大，DT时代是让别人更强大；IT时代是让别人为自己服务，DT时代是让你去服务好别人。

为什么“互联网+”要强调让别人强大，以及要去帮助别人获得成功呢？原因就在于，这是一种生态概念，我们与他人共处于同一个生态系统中，帮助别人强大，整个生态系统就会随之强大，自己也就因此而强大了。

突破**5**：过去，商业追求的是在产品市场中的赢利能力；现在，**“**互联网**+”**追求的是在资本市场中的增长能力。

在过去，公司的价值是以其赢利能力为标准的，这很正常，因为在以产品为中心的市场模式中，赢利能力是衡量企业价值的唯一标准。而在移动互联网时代，企业价值则是以价值创新（即在资本市场中的增长能力）作为衡量标准的。

从金融市场的角度来看，赢利性是依靠以银行为主的债权市场来支撑的，而增长性却是由以股权市场为主的资本市场来支撑的，中国企业为什么缺少创新能力，其根源不在于企业自身，而在于资本市场的缺位。

突破**6**：过去，商业追求的是大众流行；现在，**“**互联网**+”**追求的是小众个性。

过去，大众化、流行化、标准化，几乎就是优秀企业的目标。每家企业都竭尽全力去追求海量用户，去追求标准化、规模化扩张。特别是在PC（个人电脑）时代，任何一家电商动辄就要力争拥有几千万用户，从而将电商发展变成了一个烧钱的游戏。

今天的移动电商正好相反，它们并不追求拥有过多的用户，而是精准定位出特定用户，移动电商并不会“烧钱”，他们烧的是“时间”：你要有足够的时间才能经营好“粉丝群部落”，因为“粉丝群部落”讲究的是个性与情感，而不是金钱。

突破**7**：过去，商业靠媒体控制消费者；现在，**“**互联网**+”**靠自媒体来拥抱用户。

过去的传播采取垂直化的方式，企业在上，消费者在下，媒介是受控的。企业通过投标广告时间，有组织、有计划地对消费者进行产品信息灌输，这种传播方式也被称为“B2C（Business to Customer，商对客）传播方式”。基于这种传播方式，大公司能够获得比小公司更强大的所谓品牌效应。

今天的“互联网+”是水平化的C2C（Customer to Customer，消费者对消费者）传播方式，用户不再相信企业，而是相信其他用户，这就是所谓的自媒体时代。自媒体通过手机与可穿戴设备，让每个人都能发出声音，企业控制传播与信息的时代自此宣告结束。

突破**8**：过去，商业讲究渠道为王；**“**互联网**+”**则是自渠道为王。

有一句话说得好，产品时代，库存在生产企业；市场时代，库存在渠道；而在移动互联网时代，库存则在用户家里。

库存在哪儿，商业竞争的核心就在哪儿。因为，所有的竞争都是围绕客户的需求进行的；而所谓的渠道，不过是产品与消费者之间的桥梁。当库存在企业的时候，产品为王，产品就是渠道；当库存在渠道的时候，渠道为王，渠道就是商业的主角；而当库存在用户家里的时候，用户为王，用户就是渠道。

“互联网+”代表了大数据时代，而这个时代最重要的特点，就是用

户购买产品的时候相信其他用户的建议，而不是公司。用户自己可以组织起来反向定制产品，产品会被直接送到用户家里，自渠道取代渠道是必然的趋势。

突破**9**：过去，商业的运行方式是组织；现在，**“**互联网**+”**的运行方式是自组织。

自然界与市场机制，都是典型的自组织模式。所谓的自组织模式，强调的是自我修复机制，并不需要外力进行过分干预。移动互联网让这种自然的生态模式复活，即以自组织模式为主，这就是近年来“众投”“众筹”“众创”等新经济形态兴起的原因，也是微商将会替代传统渠道成为商业主角的原因。

自组织是大自然的逻辑，是市场的逻辑，同时也是部落的逻辑。这种逻辑意味着，市场在“失控中实现有序”将是未来商业的新常态。谁会害怕这种新常态呢？自然是那些习惯了强力组织与强权控制的“管理者”，从这个意义上讲，“互联网+”将会掀起一场“管理革命”，企业规模越大，越是难以适应。

突破**10**：过去，在商业生态中，品牌是企业的；现在，在**“**互联网**+”**生态中，品牌属于用户，即自品牌。

品牌的诞生有两个重要的驱动力，一是信任感，它解决的是安全问题；二是归属感，这解决的是情感认同问题。过去，品牌是属于企业的，因为企业不仅可以通过品质保证和售后服务来体现其价值，更会通过媒介传播，从而解决消费者对于产品的信任感和归属感问题。有了这种信任感与忠诚度，当我们购买产品的时候，就会觉得放心，也会感到很受重视。

移动互联网时代的品牌是属于用户的，我称之为“自品牌时代”，这是因为在移动互联网时代，产品的信任感是由用户创造的，由于信息透

明，用户可以自己选择要相信什么。这种机制将会创造出一种品牌的“极客”生态，所谓极客（来源于英文greek一词的音译），就是在某个领域有特殊偏好与特长的“偏执狂”。未来，用户在购买商品的时候，相信的是“极客”，极客将成为消费“品牌”从而替代企业品牌。

表1.1 “互联网+”与传统生态的区别

	“互联网＋”	传统生态
1	个人主导	企业主导
2	经营部落	经营产品
3	C2B 模式	B2C 模式
4	情感与认同	效率与成本
5	增长性	赢利性
6	小众	大众
7	自媒体	媒体
8	自渠道	渠道
9	自组织	组织
10	自品牌	品牌

第2章 从“互联网+”出发，重新定义电商

也许是因为我本人具有社会学专业背景，基于对“互联网+”的理解，本书讨论电商的角度会比较特别。本书对电商的定义是，电商是基于互联网行为对不合理的市场结构的冲击与再造。

这个定义强调的并不是电商的互联网意义，而是强调电商的社会意义，即电商是对不合理的市场结构的抵抗。因为今天的移动互联网，在更大程度上改变的是“我们生存的生态”，然后改变的才是生意。比如，不少看起来很不适合以电商模式经营的品类，如服装、家具，反而成了电商领域规模最大的品类。这显然不是简单的商业现象，其背后反映出的是中国市场结构生态的不合理，甚至是某种扭曲。

基于这种出发点来讨论电商，得出的结论可能就与流行的观点不一样，比如对目前的一批传统零售企业而言，包括一些大型商业综合体向电商的转型，其结果可能就不那么乐观了。道理很简单，电商就是要摧毁不合理的市场结构，而传统渠道体系赖以生存的零售格局，正是这种市场不合理性的体现。

这种视角能够帮助我们更清楚地看到一点，那就是电商改变的并不是商业的全部，而是不合理的商业。反过来讲，所有的“成功企业”都需要反思一下，自己赖以成功的基础是什么？当成功的基础被动摇了，那改变的就不再是手段，而是出发点了。

小米公司的创始人雷军反复强调，互联网是一种思想。我觉得这句话非常正确，小米手机的成功首先是互联网思维的成功，否则很难解释清楚，为什么身为手机“外行”的小米公司，会打败众多业内的手机厂商。

为什么不适合做电商的品类偏偏成了赢家？

十多年前，在讨论哪些产品适合发展电商模式，哪些产品不适合时，大家一致认为，服装与家具是最不适合发展成为电商模式的两个品类。

但最终结果恰恰相反，服装电商的销售额占据全部品类电商总销售额的约40%，成为电商市场中最大的品类。因此出现了两个结果：第一，凡是以服装为主要品类的大型实体商场，出现了严重的经营困难；第二，一大批著名的服装企业纷纷亏损，甚至倒闭。

这种结果大大出乎人们的意料，因为服装“严重”依赖于体验与个性化，不要说是在网上购买，就是在现实中逛商场，人们若要购买一件衣服，也要花上很多时间去试穿、体验、感受。而且，很少会有人独自去逛商场，人们通常还要与家人或朋友结伴同行，这是人们认为服装销售难以实现电商化的主要原因。

但事实正好相反，“最不适合电商”的服装成为电商中的翘楚，2012年，中国网络购物的总额达到1.3万亿元，其中网购服装销售额达到3188亿元，所占比率高达25%，位居第一，而在2008年，网购服装只占网购比例的1.8%。4年时间，电商颠覆了整个服装零售行业，原因是什么？这显然不是网络技术能够解释的。

我们再来看一下家具建材企业。相比于服装，家具建材更不适合进行电商运营，因为每个家庭不一样，喜欢的装饰格调也不一样，更重要的是家具建材涉及后续繁琐的安装与服务工作，一件家具的价格少说也要一两千元，甚至上万元。但是，家具最终也成为一个巨大的电商销售品类，2013年建材和家居产品的网络销售额高达1400亿元，成为电商中最大的品类之一。

更进一步来看，中国是一个发展中国家，但如今中国的电商发展速

度却是全球增速最快的。有数据显示，2013年中国的网络零售市场交易规模达到18851亿元，较2012年增长了42.8%，占社会消费品零售总额的8.04%，超过美国，成为全球第一。

而在中国国内，三四线城市或者乡镇地区的网购增长速度则高于一二线城市及地区。2012年，县域市场共有超过3000万人通过淘宝平台购物，消费额达到1790亿元，比2011年增长了87%，平均每个人用于网购的消费金额近6000元，比一二线城市居民的消费金额足足多了1000多元。

例如，中国最大的奢侈品折扣电商唯品会，其最大的客户群并不是一二线城市的消费者，而是三四线城市的消费者，为什么是这样呢？以其2014年一季度财报为例，唯品会的一线城市用户交易额占到销售总额的12%，二线城市的用户交易额是39%，剩下49%的交易额都来自三四线城市以及更向下层级的市场区域。

以上现象说明了什么？这至少表明，单纯从互联网或者商业层面来看电商，看到的只是树木，而不是森林。特别是当移动互联网遭遇商业的时候，真正的意义并不在于互联网，也不在于所谓的“商”，而在于它们对现有的不合理商业结构或商业逻辑的颠覆和摧毁。

电商新定义：颠覆一切不合理的市场生态

这就说明了，基于互联网，特别是依靠移动互联网的电商，其力量并不仅限于技术形态，而在于电商背后的逻辑完全不同于传统商业的逻辑。或者说，电商所颠覆的是传统商业几百年来所依赖的“空间逻辑”。

什么是传统商业的“空间逻辑”？以服装为例，在传统的商业格局中，如果一件服装的零售价低于出厂价的6～8倍，那么企业大概就会亏损。反过来讲，我们在商场买一件衣服的钱，在互联网上或许就能购买

好几件。

这种对比体现了当今电商发展的基本逻辑：那些所谓做得好的电商品类，比如服装、化妆品、家具建材等，都有一个特点，即它们的出厂价和零售价之间存在着巨大的差额，从而促动了这些品类的迅速发展。

现在我们要问，这个巨大的差额是怎么产生的？这就是我所讲的传统商业的“空间逻辑”。

工业革命所创造的传统商业，依赖于三个基本的空间要素：租金、渠道与广告。这三大要素堪称“新三座大山”。在传统的商业生态下，任何一家企业要想进入市场并获得发展，首先就要越过这“新三座大山”。

第一座大山是租金。现代商业的大发展是与城市化密切相关的，要销售产品，你得占据城市的中心位置，这就是所谓的商场，商场靠什么生存呢？靠租金，租金从哪儿来呢？答案是商家。如果你缴不起租金，便丧失了进入市场的“通行证”。

第二座大山是广告。市场中存在着竞争，要让更多人知道并喜欢自己的产品，就需要广告传播。广告传播的价格也是十分昂贵的，看看中央电视台每年的广告收入，就会知道这对于企业意味着什么了。

第三座大山是渠道。要想做大、做强，就要拼命占据更多的区域，还要有更多的销售和服务，这就需要有专业的人来经营，也叫渠道。所谓的“渠道为王”，讲的就是沃尔玛、苏宁、国美、万达等渠道，已经成为市场的主控力量。

当我们说服装的出厂价与零售价之间的比率是6~8时，讲的就是租金、广告和渠道这“三座大山”所占的成本，它们在服装的价值链中占据了主要部分。曾有人分析过，在北京的国贸中心商业区喝一杯星巴克咖啡，其成本结构中，有50%的钱是付给了租金，而不是咖啡。

反过来，就会出现“百丽式”的公司逻辑：尽可能把所有高档商场的售鞋专柜都租下来，用多个子品牌占据货架，把别的厂家堵在门外，这就是传统商业的市场生态——在今天的万达综合商业体中，销售的即是少数厂家的产品，综合商业体越好，厂家越少。

今天，我们可以发现，在不发达地区的大商场中，比如在贵州、广西或者甘肃、西藏的大商场中，那些最高档的商场里卖的大多是海外的产品，大众一些的商场里主要卖的是东部地区企业的产品，本地企业的产品很少能够占据主要位置。这种生态正常吗？

的确，这是多年来市场竞争与发展产生的结果，但这是消费者想要的结果吗？比如，我每年回老家，都要带一些家乡特产回来，因为这些东西在商场买不到。这并不是因为产品不好，没有需求，而是这些欠发达地区的生产商缴不起租金、广告与渠道的费用。

有了这种对比，我们就能理解什么是电商。所谓电商，首先是一种对传统空间逻辑的冲击。在这里，电商是代表着消费者利益的市场力量，基于互联网特别是移动互联网的手段，正在打破传统商业的“空间逻辑”，让租金、广告、渠道这“三座大山”，不再成为商业发展的阻碍。

由此，我们才能理解，为什么服装、家具建材这些并不适合电商经营的品类，反而成了电商中最大的赢家。道理很简单，因为这些行业中存在着严重的不合理。同样，为什么三四线城市成为中国电商发展速度最快的地区，为什么唯品会这样的高档折扣网店，其客户主要来自三四线城市，甚至以下层级的城市？道理很简单，因为中国的市场发展现状中存在着严重的城乡差距。

所以，我们才能理解，为什么经营最适合电商品类产品的当当网（以图书为主）、京东商城（以电器为主），其经营业绩始终在赢利线附近浮沉，而经营高档商品折扣业务的唯品会的股价却居高不下，这显

然不仅仅是一个市场现象，更反映出一种社会现象。

于是，我们不仅要从技术与商业本身来进行定义（这是目前流行的定义），更要从社会现象本身做出定义，这就是我要重新定义电商概念的出发点：在今天互联网迅速发展的情况下，凡是一切不合理的商业现象，凡是违背人性的商业现象和商业逻辑，都应该被摧毁。在今天，这股摧毁的力量就是电商。

或者更严格一点儿地说，所谓电商，就是用互联网来摧毁不合理的市场生态，建立起符合人性与规律的新生态的媒介。而且根据这个定义，你可以很容易地理解，什么是“互联网+”。

第3章 指间背后的道德金融——传统渠道的电商困境

我们先来看一个数据：国美和苏宁实现销售额超过千亿元的目标，花了将近20年的时间，而阿里巴巴旗下的淘宝与天猫体系，2003年建立，到2012年销售额就已超过万亿元，只用了短短9年时间。

令人震惊的数据还有著名的“双十一”：2012年的“双十一”当天，淘宝与天猫的销售总额是191亿元，2013年达到了350亿元，2014年则高达571亿元，不少商家仅这一天的销量便可过亿元。而在商场里，如果单店的年销售额能达到1500万元以上，那就一定是所谓的一线品牌了，同时这也是支撑商场业绩的坚实基础。如果业绩能达到2000万元，那基本就可以坐上“头把交椅”了。

电商在中国为什么能够实现如此迅猛的发展？从服装、家具、化妆品等电商销售额最高的几个品类可以看出，最重要的原因之一便是产品的出厂价与零售价之间存在着“高毛利”，越好的位置，越高档的商场，其毛利也就越高。

这个现象反映出两个值得重视的要点：第一，如今中国高速发展的电商品类，主要集中在少数几种“高毛利”的产品上，比如美国电商的最大品类是3C产品，而中国的最大品类是服装、家具。第二，高毛利被谁吞噬了？答案是商业地产与零售渠道。

这两个要点常常被人们所忽视，因此很容易就会出现像中国传统渠道巨头在向电商转型时所陷入的困境。这个困境就是：一方面，传统渠道看到了电商的冲击，希望通过O2O（Online to Offine，线上线下电子

商务）来实现突破；另一方面，它们所谓的O2O是建立在既得利益之上的，而一切企图维持传统利益格局的所谓电商转型，都会被证明是徒劳的。

阿里巴巴公司的马云与万达集团的王健林在参加一次峰会时，曾有过一场争论。马云认为，传统渠道商讲的O2O是一个伪概念，是臆想出来的商业模式。对此，他嘲讽道："从线下到线上，有人认为是如虎添翼。而我从来没见过一只老虎是有翅膀的，坦克装上翅膀也未必是飞机。"

传统渠道商的O2O转型之所以是错误的，就在于它们把线下并不合理的市场生态当成了"理所当然"。当然，其目的是为了获取既得利益，它们是这种不合理的市场结构的受益者。受益者很容易忽略基础层面的细微变革，它们看到的是表面的权力与利益。它们不懂得移动电商正在改变着传统的商业结构，它们更没有意识到一场颠覆性的革命正在悄悄来临。

道德金融：花钱是一场道德之战

其实，这场互联网的道义战争早就开始了。从一开始，电商就是以免费的形式侵入传统产业的，无论是早期的雅虎邮箱与新浪门户新闻，还是近期的杀毒软件与团购活动，电商一直在质疑一个基本的问题：既然是同一种服务，为什么消费者要花更多的钱呢？

在这里，花钱首先是一场道德之战。所谓道德，关注的是人们的善恶、好坏。互联网是以人为中心，而不是以产品为中心的；以兴趣爱好与价值观为资产，而不是以资源为资产。在这种新型的生态下，任何利益行为都必须通过"道德"这一关：损害了个人利益，于私德是不公平；损害了大家的利益，于公德是欺诈。

由此，我们看到了电商竞争的另一面：表面上是利益之争，其背后则是诚信和道德之争。所有电商企业在追求成功的过程中，都不约而同地把重心放在了诚信道德上，于是我们看到了淘宝和天猫上感人的一幕：商家为了消除差评，不惜自己出钱承担消费者退换商品的费用。

当然也许有人会说，有的商家会去花钱雇水军买好评，这不是欺骗吗？是的，水军的确存在，但互联网又是如何解决这类欺诈问题的呢？微信时代的悄然到来，也许能给我们一些启发。

如何用微信来做电商？尽管这个问题到目前为止仍然没有明确答案，但我们大家都相信基于微信模式的C2C移动电商，将取代基于天猫模式的B2C电商成为电商主流。这只是一个时间问题，其背后则是个人取代商家成为商业活动的主角，一旦商业的主角是个人而不是企业，道德力量将会扮演核心的角色。

举一个简单的例子，在地震灾害的救助过程中，民间力量正逐渐发挥重要作用，这背后的原因就在于传播方式的变革：当手机成为主要的传播工具（微信与微博是主要渠道）时，救助这种社会公德行为就会基于手机（支付宝或微信支付）变成“部落道德”：微博或微信这些社交媒体就将成为社会道德的基础单元，因为它们是一个聚合“兴趣、爱好或价值观”的公共场所。

这就是移动电商生来与道德密不可分的原因。在移动互联网平台上，任何一种个人道德行为，要么经由“秒杀”（指网络卖家发布一些超低价格的商品，所有买家在同一时间进行网上抢购的一种销售方式）的方式，传遍网络的各个节点成为公共道德事件；要么通过“瞬联”（在很短时间内联系各方并传播信息），在小众部落内部得以流传。

反正不管怎样，任何个体或公司的道德行为，都会因为传播而成为“公德”或“准公德”，从而成为个人或公司的资产。任何个体或公司的不道德行为，都会因为传播而成为“恶行”，成为个人或公司难以摆脱的

噩梦。

一旦这种相关性得以成立，那么个体或公司就会有极大的动力来持续经营“道德”，从而拥有道德力量——这就是“道德金融”的含义。

“道德金融”这个词的提出，指明了移动电商时代的一个重要特点，那就是无孔不入的社会化传播，能够把“人的正确行为”上升为资本，能够将道德变成一种有着较高投资回报率的行为，从而创建了全新的道德机制。

众所周知，这个世界上并没有绝对的好人或坏人。好的机制，能让坏人变好，而坏的机制，却能让好人变坏。移动电商的道德机制，将会把坏人变好。马云说过，互联网是一个生态。我觉得，这句话说得很到位。

搞清楚移动互联网生态与道德之间的天然联系，反过来就可以很容易地理解，为什么传统渠道商所进行的电商尝试基本上没有成功的可能。

传统零售渠道的转型困境：无道义，则无跟随

一旦我们承认，移动电商中存在所谓的“道德金融”，那么接下来的问题是，传统租金体系与渠道体系，是不是一个“道德体系”？

今天，有相当多的渠道商都在玩一个大家都很熟悉的游戏：想进入渠道吗？首先要缴纳“进场费”，然后是各种“节日促销费”，好不容易把东西卖出去了，想要收回款项？没门儿，渠道会制定出所谓的“付款账期”，短则几个月，长的甚至会超过一年。

渠道为什么要这样来压榨厂商？原因在于，传统商业中的地产是靠

租金来生存的，而支付租金的，就是渠道商或进行直销的各种厂家，这是一个成本极高的游戏，比如苏宁的员工就多达几十万人，一年单是人工成本就不知要花费多少亿元。“羊毛出在羊身上”，这一切耗费的成本必然会转嫁给消费者。

这就是我们今天面临的渠道生态：商业地产的高租金、零售渠道的人员与管理成本，吞噬了制造业主要的毛利，以至于出现了这样的情况：一件衣服的零售价，如果不是出厂价的6~8倍，就可能会亏损。

这符合道德规范吗？公正地说，在没有电商（特别是移动电商）的时候，这似乎就是天经地义的，因为我们没有更好的选择。一旦进入移动电商时代，传统商业地产与零售渠道的不合理或者“不道德”便显现无疑：超越空间的互联网，宣告了租金与中介渠道的价值并不合理。

可惜的是，大多数传统渠道商并没有清醒地看到，移动互联网消灭的就是传统的空间逻辑，或者说，消灭的就是它们这类“中介”的存在。它们做了一个非常错误的选择，即简单地把电商当成一种交易工具，把现有的零售体系当成一个天然存在的前提，然后基于这种天然前提去做电商，以为“坦克装上翅膀就是飞机”，而完全不懂得这是一场以消灭中介渠道为标志的颠覆性“革命”。

是的，仔细看看所谓的“线下体验，线上消费”的O2O电商和“线上线下同一价位”的电商模式，它们都有一个潜藏的逻辑，那就是企图维持传统的市场结构与利益格局。对于商业地产商来说，它们要的仍然是高租金，而对于渠道商来说，它们只不过是把电商当成了一个扩大销售额的工具。

也许有人会问，为什么运作传统的商业地产与零售渠道的人会如此糊涂呢？中国有一个成语是“利令智昏”，面对若干年来“空间资源”所形成的巨大利益体系，他们还在相信所谓的“渠道为王”，还在相信自己仍然可以占据与消费者接触的空间，仍然可以控制厂家与消费者。

幸运的是，在过去，消费者是没有办法反抗的。因为在信息封闭的商业生态中，少了你一个消费者又如何？像罗永浩砸冰箱而让西门子公司道歉那样的事，只可能发生在移动社会化的媒体时代。一旦罗永浩凭一己之力便可打败跨国巨头西门子，那么巨头们凭“控制资源权”来控制消费者的年代也就过去了！

我记得在2014年7月底，三星公司公布其业绩下滑的消息后，其股价大跌，市值蒸发了150亿美元（约合人民币925亿元），相当于跌掉了一个万科的市值。这不禁让人们担心，三星电子会不会成为下一个诺基亚？道理很简单，三星公司是在全球范围内广告投入最多的公司，平均每部三星手机分担的广告费用是480元。

如果我们对比一下小米公司的成功，就会发现三星已落后于互联网时代。当然，你也可以说，三星公司在半导体方面的成就和在技术上的创新，小米怎能与之相比呢？那么谷歌又为什么能打败三星呢？谷歌的可穿戴设备距离手机的创新有多远呢？在这里，我们是在谈论技术吗？

显然，互联网时代正在摧毁一切“不道德”的市场结构。若仅谈技术，摩托罗拉、诺基亚公司的衰落该如何解释？三星之所以落后，其原因不在于技术层面，而在于它是“不合理市场结构”的最大维护者，以这种思维做转型，一下子就落入了当年诺基亚的境地，自然而然将陷入困境。

雷军说，互联网首先是一种思想，很多人都把这句话当成营销的噱头，但这其实是最能够揭示互联网本质的一句话。当我们把电商定义为一场对不合理市场结构发起的攻击时，这难道不是一种思想吗？

相反，对于任何企业的电商转型而言，如果不改变一个前提，即不合理的既得利益，那么，无论这家公司看起来实力有多么雄厚，其电商转型都必将以失败告终。与大趋势和规律作战，永远是大趋势和规律占上风，还从来没有哪家企业赢得过这场战争呢。

第4章 时空翻转：电商将摧毁零售

有一句话讲，不知道自己从哪儿来，就不知道自己要到哪儿去。当我们讨论“互联网+”会给商业世界带来哪些冲击时，就需要回顾一下漫长的历史。

思考的价值是与时间成正比的。从万年的角度来思考问题的是“神”，不管是哪一种宗教，其中的“神”几乎是万年不变的，起点即是终点。以千年的角度来思考问题的是“圣人”，比如孔子、孟子，他们讲的东西，历经千年仍然有启发。

为什么我们把孔夫子称为“圣人”而不是“神”呢？他开创的儒家学说之所以不称为宗教，就是因为孔子讲的东西，基本上是“入世”的哲学，也就是有关人伦的哲学，并非“灵魂”层面的绝对精神，所以他还是圣人，不能上升为“神”。

以百年的角度来思考问题的是“伟人”。现在被称为“伟人”的那些人，比如林肯、甘地、孙中山，他们的言论或者思想，其影响力都延续了数百年。

而以10年的角度来思考问题，这种人可以称为“创新者”。那些只思考当下的人是生意人。所以，思考一个问题的能力（或者说自己的能量）是跟时间的维度成正比的。

我的建议是，要想认识一场变革，就必须对看问题的角度进行一次调整，我们也许做不了伟人，但学习伟人们看问题的角度总还是切实可行的。我想，这是一个创新者最需要的思维素质。

电商是零售业的第四次革命

我成长于农村，记得小时候每周都会有一个很隆重的节日，用当地话说就是“赶场”，即“赶集”。意思是，农民把自家的物品拿到乡里的市场上去交易，这就是所谓的集市贸易。

集市贸易发展到一定阶段，便会出现新的商业形态来取而代之，也就是百货公司。从空间结构上讲，赶集的市场是横向发展的，想摆在哪儿就摆在哪儿，所以集市很占空间，而百货公司则是纵向发展，用多层结构来解决空间不足的问题，这是一种集约型的空间使用法。

市场在空间结构上从横向发展到纵向发展，是零售业的第一次革命，从此进入了集约化经营时代，或者说，空间成为商业中最稀缺的资源之一。零售业的第二次革命是“沃尔玛模式”。沃尔玛不仅把空间做得更大、商品品类更全，更重要的是沃尔玛采取了连锁经营的方式，从而形成了强大的物流供应链。

商业综合体是第三次零售业革命，即所谓的万达模式。万达模式与沃尔玛模式的不同之处在于，它有电影院、溜冰场、餐饮，甚至包括了KTV（提供点唱的影音设备与视唱空间的场所），万达把纯粹的商业体系变成了一个具有生活气息的综合体。

从集市贸易发展为百货公司，从百货公司演进为超市大卖场，再到具有生活气息的综合体，这三次革命背后的推动力量，是所谓的城市化进程。城市人口规模日益壮大，中心地段变得寸土寸金，租金随之水涨船高，商家要想获得消费者的青睐，就要去竞争来获取柜台或货架，这反过来又拉高了租金。

这一商业演化产生的另一个结果，便是创造出了所谓的“品牌”。在集市贸易时期是没有商品品牌的，只有熟人的品牌。在百货公司时期，品牌开始出现，等到了沃尔玛模式与万达模式时期，品牌就成为主要商

家了，没有品牌就上不了货架。

为什么在进入工业化时代后，品牌会越来越重要？原因不仅是商品供大于求，更重要的是销售空间是有限的，随着人们的收入水平越来越高，品牌不仅成为一种信誉，更成为人们社会地位与身份的标签。

这样的结果是，位于城市中心好地段的商场只有大品牌才能入驻，高额的租金成本使品牌逐渐聚集在少数几家大企业手里。

品牌是市场竞争产生的结果，也是市场的伟大创造之一，但"品牌加租金模式"却使得小企业几乎完全被排斥在门外。道理很简单，高额租金与人力成本使其无力承担。更不容易的是，小企业费尽周折凑钱挤进来，却要为大商家们埋单：商场要提供优惠条件吸引大品牌进驻，而这些优惠条件的成本自然要转嫁到小品牌身上。

有人认为，从供应链的角度来看，像可口可乐、麦当劳这类大公司的核心是规模优势，其实这只是看到了现象。在工业化时代，可口可乐、麦当劳等大公司的管理成本是非常高的，它们的最大优势并不是规模效应，而是对空间资源、原材料、核心配件以及销售渠道的垄断。

道理也很简单，可口可乐、麦当劳们垄断了供应链与渠道，小公司会争先做它们的配套服务，渠道商会竞相做它们的代理，商场也优先让它们进驻。这样一来，小公司的生存环境越来越艰难。

关于整个20世纪商业，其最重要的演化逻辑便是，空间价值被推到了极致，商场的租金越来越高，中心地段的房价也不断上涨，因为公司大多设立在城市中心的高档写字楼中，人们为了离公司近以便于工作，离商场近则便于生活，所以要靠近中心居住，而这些便利是需要多支付费用的，这就是房价上涨的本质。

再看产品本身，一种全新的产品无论它有多好，如果进不了超市、

商业综合体、专卖店，或者即使能进入这些场所，若没有钱来做广告和促销，其结果必然也是亏损。

以网购为核心的电商是零售业的第四次革命，几百年来，商业都是沿着城市中心的“空间”来展开竞争的。网购第一次打破了空间的限制。不再有租金、入驻费，甚至不需要现货，先付钱后交货的预售模式正在变成电商的主流。

一旦几百年来商业赖以生存的“租金店铺模式”被打破，它将会出现什么样的变化呢？我觉得至少到目前为止，对这一本质性问题，业界并没有进行过认真思考，在还没有想清楚这是一场什么样的战斗时，不少商家就已经开始行动了。

移动电商首先是一种生活，然后才是生意

有一句话讲，存在即合理。既然传统的商业生态能够存在，就自然有其合理性。在传统的工业化体系中，租金、渠道、广告这三座大山的存在，即所谓的分销代替直销，是有其存在原因的，很多知名品牌，如宝洁、可口可乐、麦当劳都是这一时代的产物。

与“存在即合理”相对应的另一句话是“合理的才能存在”。传统的商业生态限制了小公司的创新，从而也就使得多元化与个性的实现举步维艰。正是基于个性化与多元化的意义上，电商打破了封闭的生态。电商宣布，一种产品是否有市场，不再与租金、店面、广告有关，而只取决于用户的喜恶。

这就是移动互联网带来的全新生态。给大家讲一个小故事：我是贵州人，每次回家，都会带回一些家乡特产，比如贵州的酸汤。但现在我完全不必亲自带家乡特产了，我和几个贵州人建立了微信群，其中有个人经营酸汤店，能专门为我们供货。

如果你是贵州人，或者你也有同样的喜好，并且你相信我，你就有可能去购买。

这难道不就是传统的口碑生态吗？是的，移动互联网不仅是在复活传统的生意模式，其意义更在于它让传统超越空间与时间而“复活”，是一种虚拟生态的复活。这种生态宣告了一个全新的现实：通过互联网、熟人或者信任代理机制，个性化与多元化的消费生态因此重生。

想象一下，一家小作坊，拥有五六十个，甚至几百个忠实客户，大家像朋友、邻居一样相依相存，人员更替从不间断，有什么问题大家共同解决。大家在出差或者路过的时候，像拜访亲戚一样常来常往，生意不再像在超市中那样，相互之间非得争得鱼死网破，而商家也不必再竭尽全力去推销。

面对移动电商创造出的这样一种景象，你有没有感受到互联网对传统商业生态的冲击？有没有感受到移动电商的独特魅力？有没有感受到新生态中所蕴藏的人性之美？

这就是马云自己讲的，宁可死在“来往”的路上，也绝不活在“微信”群里。“来往”是阿里巴巴做的类似“微信”的应用程序，拥有实力雄厚的淘宝和天猫的马云，之所以不喜欢微信，就是因为微信电商与淘宝电商有着本质上的不同。微信世界中的普通人，可以悠闲地边聊天边交友，顺便就把生意做成了。这自然会有人质疑：这样无法做大吧？

问题是，为什么一定要让微信电商把规模做大呢？生意本来不就是为了让生活变得更美好吗？更何况你怎么能预知它们的规模做不大呢？微信电商只不过是移动电商的初级阶段，实属移动电商的一个入门级的玩家。谁又能知道几年后，在这批微信电商玩家当中，会不会出现世界级的移动电商企业家呢？

这就是我看好微商的原因，我看好的并非某一个具体的微商，而是

微商所代表的趋势。从零售业的四次革命的演化过程，从PC互联网到移动互联网的革命性飞跃，全都表明了一种全新的商业生态的到来。基于这样一种逻辑，互联网就不再是一种技术或一桩生意了，而首先是一种观念——基于尊重人性和生活的观念。

有时候，观念就是一切。吉姆·柯林斯在《基业长青》[注]一书中这样写道："在购建高瞻远瞩公司时，最重要的不是采取行动，而是改变你的观念。我们认为，转变思想的重要性不亚于牛顿革命、达尔文革命和美国立国思想。"

不过，观念又是什么？观念不过是人们对于发展方向所做出的一种判断。要知道，移动互联网与其他科技的不同之处在于，互联网首先改变的是人们的生活方式，一旦生活方式发生了巨大转变，生意还应按游戏规则来玩吗？

可以用一句话来总结：生活大于生意的时代到来了。我认为，只有两种人会否认互联网思维——要么是无知，要么是故意。

---

1. 《基业长青》，于2009年由中信出版社出版发行。——编者注。

第5章 生活大于生意——巨头为什么输给小人物

今天，是哪些人在拥护互联网思维，又是哪些人在反对互联网思维呢？答案是，小人物纷纷拥护互联网思维，而传统的巨头们大多都在攻击互联网思维。

事实上，关于互联网思维的争论，早已不是观念之争，而是一场利益之争——发生于普通创业者与巨头之间；这更是一场地位之争——小人物与巨头的话语权之争。

人们把微博、微信、脸谱网等统称为“社交媒体”，其目的就是想表明这些代表了一个生活体系，而不是技术体系。技术层面上的电商，讲的则是如何在天猫、淘宝和京东等平台上做好销售，如何在百度上做推广。而社交电商则是从生活的角度出发，考虑的是如何增进人与人之间的联系，以及怎样提高人与人之间的沟通效率与认同感。

这就是我想强调的一个重要转型，即移动电商最大的突破在于强调生活本身就是电商的出发点与归宿，移动电商经营的是生活方式，而不仅仅是生意。

普通阶层成为主流是“互联网+”的必然

我们可能都知道，曾经有一个在微信上十分火爆的App（应用程序），“脸萌”，其下载量突破了3000万大关。但是人们可能不知道，这款下载量高达3000多万的App使用的云服务器成本是多少。答案是每月

73元。

制作出这个火爆App的是一群“90后”，他们凭借自己的“年轻”创造了这一奇迹。同样的例子在今天越来越多，比如，另一款著名的游戏，它有一个很奇怪的名字，叫作“史上最坑爹的游戏”。这款游戏上线20天，其下载量就达到了300万。而这款游戏的开发者，也是十几个“90后”的在校学生。

“脸萌”与“史上最坑爹的游戏”都部署在“阿里云”上。过去做电商，一定得在服务器上花费不菲；而现在，只需不到销售成本的1%，借助云服务体系，大家都能以低成本共享基础服务和设施，普罗大众因此获得了与大公司平起平坐的地位。

设想一下，如果一个软件的服务成本需要几百万元甚至上千万元，那只有大公司，比如IBM（国际商业机器公司）、惠普、联想等才承担得起。微软公司的Xbox游戏主机与索尼公司的PlaySation家用电视游戏机都是这一逻辑下的伟大产品，小创新者是无力承担这种奢侈的游戏制作的。

但当一个软件每月的服务成本只有几十或上百元的时候，大家就都玩得起了。云计算让过去动辄要花费几百万元的服务、安全、存储等基础设施，下降至几百元、几千元，这时候是小公司还是大公司更有优势？

显然，普通创业者更占优势。因为一旦大家在基础设施平台上花费的成本都一样，那在此基础平台上的创新比的就不是财力了，而是比谁更尊崇人性，比谁能给用户更好的使用体验感。这时，最重要的资源已不再是金钱，而是用户的认同。

事实也正是如此，小人物逻辑仿佛在一夜之间就成了互联网的主流逻辑，这显然不是偶然。与大公司、大人物们的商业逻辑不同，小人物

以生活为出发点，他们的创业动力源于对生活的体验与热爱，并且是为了实现个人的创业梦想，而不是大公司严格遵从的市场份额与KPI（关键绩效指标）。

这是一种以生活大于生意为根本的逻辑。互联网不是使商业更加商业化，而是使商业更加生活化、人性化。自此，生活与情感的逻辑就会上升为商业的主旋律，“小人物的时代”正式来临。

在当今的互联网成功案例里，成功正逐渐转移到小人物和那些有梦想的创业者的身上。

互联网——特别是移动互联网——突破了生活和生意的界限，把热爱生活的人变成了生意场上的高手。未来的商业巨子将不再是那些最擅长经商之道的生意人，而是那些最热爱生活的小人物。

昔日的商业主角们，在经历了几个世纪的呼风唤雨之后，突然发现自己走到了一个令人尴尬的路口，财富丧失了曾经的威力，小人物在不知不觉中成为新主流。

生活大于生意的时代来了！

微信如何成就电商？生活逻辑与商业逻辑之争

我大学本科的专业是机械工程，属于工科。读研究生时，进入北京大学学习社会学。这样就有了对不同类型的学校进行比较的机会，让我最有感触的是北京大学的包容。在工科院校，你的行为只要和别人稍有不同，就会被认为很奇怪，所以我读大学时常有一种“负罪感”，因为稍不注意，就会被人指责与批评，最难忘的是辅导员看我的眼神。

在北京大学，无论你的爱好与价值观显得多么“离经叛道”，都会找

到同类。举一个简单的例子，我们所住的博士楼的旁边就是女生宿舍。有一群女生，经常下午的时候在身上系着绳子在墙上练习攀岩。女生系着绳子爬墙攀岩，这种事要是出现在别的学校，也许会受到讥笑，但在北京大学，她们收获的却是老师的鼓励与男生们尊敬的眼光。

这是北京大学之所以特别的地方，它的校园文化里包含了对人性成长的鼓励与尊重。

通过这个故事，我想表达的是创造力并非完全源自个人，更多的是人所处的环境。移动互联网的伟大之处就在于它创造了一个虚拟的生活环境（后面我要讲，这才是真正的O2O），有怎样的环境，就会产生怎样的观念与行动。

人作为社会性动物的特性，决定了人的幸福感源自环境与他人。若让你独自一人生活在荒岛上，任你有财富万千，任你在权力之巅，会有何幸福呢？而移动互联网之伟大，就在于它创造了一种虚拟空间的生活，可以说，我们已然生活在微信这类应用程序建立的社交网络上。

网络帮助我们维系着社会关系。如今，寻找亲朋好友的最佳方法，就是借助社交网络，因为大家都在使用它们。这正是移动电商最重要的特质，只有在移动电商时代，人们才能够基于微信、微博这类移动平台（环境），实现超空间，甚至是超时间的交流。

交流的价值为什么如此重要？古斯塔夫·勒庞（Gustave Le Bon）在《乌合之众：大众心理研究》中一语道破："大凡事情一旦涉及情感领域，人与人之间的差距就消失了。"

以人与人之间的情感替代地位差距，这就是互联网时代的小人物逻辑：不强调人与人之间的差距，而是强调人与人之间的情感。与此对应的是巨头们的利益逻辑：强调人与人之间的财富、地位与身份，而不强调人与人之间的情感。

接下来的问题是，强调情感的移动电商应该如何适应？在这一点上，就不能不提微信商业化面临的两难处境：微信群，或者任何一个社交媒介（如陌陌）所创造的群情感，都是天然排斥产品型商业的。在这些平台上，只要一发广告或者一进行推销，就会有人反感，进而退出。当微信的朋友圈充斥着推销广告的信息时，朋友圈对人的吸引力便会下降。

的确，微信触发了移动电商的扩张，没有一个行业不受到微信的冲击，但微信却迟迟在电商发展上没有实质性的突破，无数寄希望于通过微信来做生意的企业和个人发现，这个平台并不是一个好的生意平台。

微信今天所处的商业困境，恰恰说明传统生意模式是无法移植到移动平台上的。移动社交平台是一个以情感为基础的交流平台，即人的平台，而不是以利益为基础的商业平台。基础虽改变了，而人们做生意的方式没有变，于是，困境自然产生。

危机深处，即是机会。换一个角度讲，即跳出所谓的B2C逻辑，若以C2B的逻辑去看，也许就会发现这是一个“新大陆”：基于微信或其他社交平台，人们正在以兴趣、爱好以及价值观聚合成不同的群，这不就是营销者所梦寐以求的“客户细分”么？

若说拥有海量用户的微信难以商业化，实在是会令人不解。多少年来，营销所追求的就是精确地分析客户需求，找到明确的客户群，从而为他们提供其所需要的产品。但今天，客户自己聚合成群，商家们反而不知道该如何处理了。

原来，这涉及一个重要的权力转移，过去的规则是企业主导，而现在的规则是客户自己掌控。客户自组的群，企业无权干涉，应当是客户自己掌控。

就是这样的差别（当然也是最本质的差别），成为大部分传统企业

难以逾越的鸿沟，因为在这里，改变的不是玩游戏的难度，而是游戏的规则。

一旦客户能够自己掌控，移动互联网创造的就是一种“小众逻辑”了，而非大众逻辑，即所谓的“长尾产品”的春天就到来了。因兴趣爱好或价值观趋同而聚合起来的小众群体，喜欢的自然是与众不同的特殊“商品”，而这种商品在过去很难有企业主动生产，因为企业都在追求大众市场。

这就是用户导向的C2B逻辑，这也是众筹或者众创概念的由来，人们因兴趣爱好而聚在一起，因兴趣爱好而产生出对某种特殊产品的需求，定制就产生了。

移动互联网提供了天然的创业环境，因为只要有用户需求的聚合，就会激发出新的创业热情。只不过在这里需要强调的是，移动互联网时代的创业追求的是生活方式的创新，而不完全是为了赚钱。

在移动互联网时代，为生活而创造，为小众而创造的时代到来了，这也是政府提倡“大众创业，万众创新”的原因。

第6章 万众创新

先讲一个小故事。十几年前，我在摩托罗拉公司担任战略经理一职，当时，摩托罗拉公司亚太地区的战略部门给总部写了一份报告，预测未来短信业务在中国将会成为一个较大的业务分支，其收益甚至有可能超过语音通话的收益。

当时，公司高层们觉得不可思议，认为这怎么可能呢？美国的手机普及率那时已经很高了，可很少有人使用手机短信，美国人大都喜欢使用语音留言。

然而，在几年之后的中国，短信已经成为移动公司最重要的利润点。一角钱一条短信，一个春节就能入账好几十亿元。10多年了，语音留言的价格越来越低，但短信的价格基本上没有大幅度降低，短信获得的利润远远超过了语音留言。

再跟大家分享一个故事。我所服务的锡恩公司过去的主要业务是企业执行力的培训与咨询。大概在5年前，我就对公司的同事说，执行力方面的业务需要转型，但不少同事觉得很难理解。当时执行力业务市场需求极大，我们的员工去外面讲课，一天就可以拿到3万~5万元的讲课费，他们觉得，这么有市场的执行力业务怎么可能过时呢？

这两个故事都涉及一个主题，那就是创新。关于创新，我最爱引用一句话："合理即存在"，相反的一句话是，"存在即合理。"这两句话清楚地讲述了创新与既得利益之间的关系。既得利益的存在，代表着过去的合理性，却代表不了未来，而代表未来趋势的合理，却一定会替代既得利益而存在。

每当社会发生巨大转型或变化的时候，总会有一批先前的成功者因不接受新兴事物的崛起而被抛弃，这已是商业世界的共识。问题是，创新的收益是与风险成正比的，创新力度越大，风险就越大，这也是既得利益者普遍会产生“风险厌恶”，进而封杀创新的原因。

如何成为创新的先锋，而不是创新的牺牲品呢？移动互联网对此的回答是：从生活出发，从人性出发，针对不合理的市场生态，把创新当成生活去经营，这样就能够创造“小众即大众，个性即共性”的新生态。

跨越鸿沟：小众即大众，个性即共性

美国教授杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）针对高科技企业的创新产品提出了“鸿沟理论”，含义是起初新的科技发明者只会被一批人所接受。这批人是“先锋的接受者”，即我们所说的“发烧友”（泛指对某些事物有特别爱好的人群）。

“鸿沟理论”的中心思想是，“小众发烧”与“大众流行”之间存在着一个巨大的鸿沟，正是这个鸿沟让科技发明难以成为流行产品，而任何一家科技公司最重要的战略就是如何跨越这个鸿沟。

如果我们把科技定义为一种“未知世界”，把新的科技发明当成一种对新世界的求索的话，那么从广义层面上讲，发烧友就是“小众”，是一批对“求知世界”或“新世界”有着特殊喜好的人。

然而在我们生活的大众时代，人们总感觉“发烧友”代表着某种怪僻，不符合大众潮流，厂家们也把“发烧友”当成小众群体，只有少数厂家会为他们提供极少的产品，为这个群体服务。

可是，有一家公司却把“发烧友”当成了自己的目标客户，以“为发烧而生”为口号，这家公司就是小米。小米给这批人建立了一个网络平

台，即“小米论坛”，专门为这批喜欢钻研电子产品，喜欢研究手机软件及各种特殊应用的人服务。

接下来，奇迹发生了。本来只是小众的发烧友，人数竟不断攀升。为什么人会越来越多呢？细细研究一下其中的道理，会发现秘密就是“小众乐趣大众化”，意思是，这批先锋（发烧友）的特殊爱好，演变成了一种生活方式，也演变成了一种手机应用的新时尚。

我就有类似的经历，作为“非典型小米粉丝”，我在买了小米盒子之后，第一件事就是登录“小米论坛”，看看“发烧友”们的经验分享，安装各种软件，花费了很长的时间。睡觉之前，我发现自己居然心情很愉快。

认真想想，这与美国人喜欢研究汽车不是一个道理吗？我想，这就是小米部落的运作方式。当小米把“为发烧而生”当成一面旗帜的时候，我们从中看到的是一种新的生活方式，这种新的生活方式有两个特点，第一是小众即大众，第二是个性即共性。

小众即大众告诉人们，特殊的群体不再受到歧视，反而会受到尊重；特殊的生活方式不再受冷落，反而成为时尚。当人们接受“人各有志”的独特性，变得不再顺从“大众”，而是尊重“小众”的时候，小众就成了大众，这样的社会，我们也称为多元化的社会。

个性即共性，是讲特殊的喜好不再被视为“异态”，反而会成为常态；特殊的行为不再受到打击、斥责，反而会引起关注。当人们把共性当成“平庸”，把个性当成“创新”的时候，个性就会成为共性，这样的社会，我们称为自由平等的社会。

多元化与自由平等，是移动电商最核心的生态逻辑，也是所谓的互联网思维的核心内容。

把创新当成“生活”去经营

创新，从本质上讲是一种探索，一种对不可预知的世界的探索。人自出生起，就是靠这种探索精神学会了走路与说话，习得了一项又一项技能。

遗憾的是，这些技能因为已经被父母所熟知，所以孩子的探索程序早就落在父母掌握的程序中，父母或其他成年人操纵着孩子的成长，孩子的创新过程就成了父母眼里的“不听话”过程。

但是他们忘记了，无论是成年人多么熟知的世界，对孩子而言都是未知的，孩子的任何一点微小的进步，都是对未知世界摸索的结果。人类正是凭着这种“探索”精神，促使社会进步。

成年人忽视这一点的后果是，他们以为孩子应该听父母的话，而最好的成长就是让孩子沿着成年人所熟知的道路前进。于是，孩子的创新精神从小就被扼杀了，冒险精神成了危险的代名词。因而，一个缺乏创新精神的国家并非真正缺乏创新的种子，而是缺乏创新的环境与激励机制。

当我们抛开小米的个案，把“为发烧而生”上升为一种具备时代特质的生活方式，便会发现移动互联网正在创造一种环境，一种鼓励创新的环境。和之前社会的发展不同的是，这种创新环境是由“小众”创造的。这就是移动电商3.0的由来，我们进入了一个被称为“部落”的小众时代。

在这样一个时代，创新就如同孩子的成长，不再成为一种专业，而是生活与成长本身的延续。比如，我们眼中极其高深的程序，对于程序员这个部落而言，更多代表的是一种生活而不是专业技能，他们从中获得快乐与体验，获得尊严与成就感。

有人也许会质疑，这种小众现象过去也存在。为什么现在这种现象

会成为大众，进而改变了创新的环境？这是因为移动互联网创造了“瞬联”传播，过去全球也许有几十万，甚至上百万程序员，但他们都分散在各地，且彼此隔绝。

但是，现在手机所创造的“瞬联”，可以让任何一个程序员的行为在瞬间就传遍全球，以此创造了一个“无间隔”的沟通与联系环境，分散在全球各地的程序员可以通过手机进行实时沟通。这种沟通甚至比面对面的沟通更加简单快捷。

回想一下，世界杯足球赛是不是因为电视直播，而让全球的球迷成为一体的呢？现在人们手里的手机，就相当于一台掌上电视机，随时直播各地发生的事情，这又会让全球具有不同兴趣与爱好的人们创造出多少部落呢？

众所周知，小众与大众是一组相对的概念。我是汉族人，汉族在中国是人口占绝对多数的民族，但我小时候生活在贵州的一个少数民族聚居区，学校里班上的大多数同学是苗族人或布依族人，于是，汉族学生在学校里就成了“少数民族”。

这就是小众即大众的原理，换句话说，基于手机或可穿戴设备之上的移动互联网创造了无数的“小众”。当这些小众通过互联网在世界各地聚合时，所谓的大众就消失了。在每个小众部落，小众不仅是大众，甚至会成为整个世界。

这是创新生长的全新土壤，因为在每个小众部落中，创新行为、标新立异成了部落生活的标准配置；或者直接点儿说，某种在大众社会看来了不起的创新行为——个性化的服装，或者手机应用程序的“DIY”（自助的），一群以“奇装异服”而聚合的人，这些在一个“刷机”（给手机重装系统）部落或积极尝试个性服装或配置DIY软件的部落中，就是一种再正常不过的生活，而不是了不起的创新行为。

相反的，那些热爱生活的“发烧友”部落，就是创新者的大本营，基于此，移动电商最重要的玩法，就是一种“生活玩法”，而不是“利益玩法”。部落成员通过收获参与感和幸福感，来创造结果。这些结果过去要由公司付费才能做到，甚至有时就算付费也做不到，所以，自组织的部落电商是传统公司所无法比拟的。

当然，部落电商的另一项成本非常高，那就是兴趣，即爱好与价值观的成本。这些成本需要时间、真情和人们彼此之间的长期互动。所以，如果你不是热爱部落生活的发烧友，基本无法做部落电商，这个结论对传统的大公司而言显然是一个噩梦，因为它们发现，自己来到了一个陌生的世界。

在这个世界里，游戏的规则不再是金钱与利益，而是情感与认同；不再是组织化的管理与控制，而是自组织的聚合与融合。简言之，移动互联网复活了创新的土壤，或者说，在部落电商中，创新不再是一种专业创造，而是兴趣部落的一种生活。

当我们把创新当成一种生活去经营的时候，创新就不再由公司主导了，而是由一批创新者的生活主导。在这里，创新终于改变了其存在与成长的土壤，生活就是创新，创新就是生活的时代到来了。

当商业世界的“不公”与“不义”摆在面前，创新即生存，突破即自救，未来即眼前，历史即当下。

第7章 真正的互联网金融

从社会学的角度看问题，始终是以人为本，而不只是关注事件本身。因而，在人类历史上，商业永远都不是第一位的，生活才是第一位。

尽管我们热衷于讨论移动互联网的商机，但移动互联网带来的最重大变革，其实并没有发生在商业领域，而是在生活方式的改变上。我认为，这是今天移动互联网的“电商”迟迟没有获得突破的原因。

移动电商之所以没有像PC电商那样发展势头强劲，其原因也在于此——我们还在用PC时代产品电商的思想在做今天的电商。可是，移动电商是人的电商，比如，微信群中，做广告就会被请出朋友圈，在微博或朋友圈中发广告会让人反感，大家都清楚，移动电商的核心是社交，但凡处于社交场所，人们便会反感推销。

出路在哪里？解铃还须系铃人。当人们基于生活需要而聚集，就会因为聚集而解决生活本身的需求，这就是近年来众创、众筹、众投、众包等概念广泛传播的原因，而以“众”字打头的这一系列行为，我将其统称为“互联网金融”。

移动电商的每一个毛孔，都是“金融”

谈移动电商，小米公司是一个绕不过去的案例。小米公司用99%的时间经营客户，而用1%的时间进行销售，结果创造了几百亿乃至上千亿元的销售奇迹，每个人都很好奇，这是一种什么样的经营模式？

其实，这个提问的方式是错误的，正确的提法应是：作为一个独特的个体，你愿意把时间花在哪里？你是愿意把时间花在购买商品上，还是愿意把时间花在兴趣、爱好或价值观上？

是的，把生活置于商业之上，我们才能够获得商业的通行证，这一通行证就是基于兴趣、爱好与价值观的“部落化”。任何一种生活方式的价值，都是由特定的人群决定的。比如，春节在华人眼中无比重要，但在其他国家的民众看来，可能只是一个平常的日子，这就是所谓的“价值相对性”。

价值相对性是金融的源泉，如果某个东西的价值对所有人而言是一样的，那么就无所谓交换，没有交换，当然也就创造不出“溢价”。当移动互联网创造出多样化的生活方式时，真正的金融时代就来到了。移动互联网所创造出的一切生意，在本质上，都是在创造产品的“金融价值”。为了说明这一点，我先讲一个案例。

互联网上有一家卖玫瑰的小店，玫瑰花的售价很高，但生意还很不错。这家店提出的概念是：“一生只买给一个人”。什么叫一生只买给一个人？比如，你去买玫瑰，需要向店家提供所送之人的身份证号码。从此之后，只要你来店里买玫瑰花，就只能给这个人买，也就是说，你一生只能给一个人买玫瑰花，在这家店消费，你这一辈子都不可能给其他人送玫瑰花。

这是一个十分有意思的案例。这个案例的特殊之处在于，这一生意的理念完全建立在了“人的价值观”之上，它巧妙地利用了爱情的忠诚特质，利用玫瑰花把爱情的唯一性做到了极致。

当然，你也可以说，这不过是一种差异化的市场营销技巧而已。从表面上看，的确如此，但细想一下，如果没有互联网，这样的差异化能够做出来吗？这种模式之所以成立，是因为买花的人将越来越趋向网购，而不是在线下去实体店购买，如果网购成为一种普遍的生意模

式，“一生唯一”就成为可能。

从另外一个角度讲，这家店经营的与其说是花，不如说是一种爱情观；与其说是一种生意，不如说更像一种“爱情绑架或胁迫”：要求男人一生只爱一个女人，而一生只爱一个女人，这是做生意还是在宣扬什么爱情观呢？

这反过来也印证了一个观点：移动互联网带来的最重大变革，首先是生活，然后才是生意；或者说移动互联网的入口，就是生活本身。当生活中的兴趣、爱好与价值观成了产品“溢价“的核心要素，生活方式也就拥有了“金融价值”。

这也是“互联网+”的概念会上升到国家层面的原因。道理很简单，中国目前制造过剩，另外，全球市场中46%的奢侈品被中国人买走，两相对比就说明，要想让中国人把钱用于国内外消费投资，前提是要按“价值相对性”重塑经济结构。

所谓“价值相对性”，意思就是承认少数人的权利，这种承认是需要机制来支撑的。这就是公开的金融市场与资本市场，当参与交易的人数足够多时，人们就有机会“萝卜白菜，各有所爱”。

为“各有所爱”付费，从而让资源基于这种需求的独特性，获得更高的价值，让未来活在当下，让需求找到平台，这就是互联网金融的入口。为了更清楚地讲述这一点，我们来看另一个案例。

“群+价值观”：互联网金融的根

在滇缅地区有一种生意叫赌石。大家知道翡翠玉石等饰物都是从矿石中开采出来的，在矿石没有劈开之前，很难判定其价值，于是大家竞价购买，谓之赌石。

赌对了，可能一夜暴富；赌错了，可能就身无分文。这个游戏的核心意义在于，通常买了矿石的人不会立即劈开石头，而是会将其放到赌石市场中继续赌。有的石头来回转手、赌了几年的情形都有。

我们的疑问是，这个游戏为什么能够持续下去？答案有两个，第一，矿石到底有多少值钱，这是一个未知数，第二，矿石的价值也不完全是未知数，有着丰富经验与更多专业知识的人，会降低失败的可能性。

有两个要素创造了金融，第一，介于已知与未知之间的价值探索，创造了金融；第二，同样一块矿石，对不同的人而言，其价值不一样，由出价高者付费获得，这也创造了金融。

金融市场就是这样运行的：因为矿石的价值因人而异，所以就要让更多的人参与赌石，从而使矿石能够落到最识货的人手里。

为什么过去农村的古董家具不值钱，而现在很值钱？原因就在于此，家具的主人不换，所有权仍在农民手里，古董家具就只能当柴火烧掉；而换了主人，比如在收藏家或专家手里，古董家具就是宝贝。

一个东西价值几何是相对的，物品价值的稀缺性，是由接触它的人的多少而决定的，接触的人越多，其价值就越高。正是出于这一点，移动互联网的革命性意义就显现出来了，移动互联网让我们进入了“瞬联”世界，所有的人，所有的物都被“联”在了一起。

这种万物相连意味着什么？意味着参与的人数会达到无穷多，既然有无穷多的人参与其中，人的独特性便注定了万物都拥有了“金融价值”：对你没用，不等于对别人没有用；现在没用，不等于未来没有用。

正如上面所讲述的那家玫瑰花店的案例，当玫瑰被当成“一生唯

一”时，其产品价值就发生了根本性的变化。在这里，起作用的显然是观念，因为“一生只爱一个人”显然就是一种观念。这种观念并不是所有人都认同的，或者说，只有认同“一生唯一”这种观念的人，才是这家玫瑰花店的目标客户。

结论是，“一生唯一”的玫瑰价值，在这里创造的是认同相关性的“互联网金融”：只对相信这种一一对应关系的人成立，也只对相信这种价值观的人成立。而对于那些不相信这种对应关系，或者不相信这种价值观的人来说，这种生意模式更像一个“骗局”。

在移动互联网所创造的商业生态中，相互攻击对方的生意模式是“骗子”的案例一定会成倍增加。道理很简单，移动互联网创造了“瞬联”，同时也创造了小众部落独特的生活方式与价值观，更创造了产品基于相关性的“金融价值”。

而不同的小众部落成倍增加，必然带来相互的误解与不解，于是攻击就会成为常态。有人说，任何一个拥有超过5000个粉丝的微博账号，都会受到粉丝的攻击。背后的道理是一样的，当思想被释放出来的时候，人们反而会因为误解而相互攻击。相反，在工业化社会，信息隔绝，人们彼此极少见面，反而相安无事。

当然，随着时间的推移，信息更大范围的流通会渐渐消灭误解，人们很快又会适应这种新的不同，把不同当成常态。或者可以这样说，相互的误解与攻击，在信息通畅的世界，恰恰是包容与共融的前提，正是误解使我们懂得了理解与包容的重要，正是攻击使我们看到了共融与共享的价值。

移动互联网之所以让万物都拥有了金融属性，就在于出现了类似微信、微博这样的工具，它们让各种社群大量兴起，创造了多元化的价值观。相反地，要让产品真正拥有金融价值、有溢价，前提就是创造出以小众部落价值观为前提的“相对世界”。

移动互联网让人人相联，人人相联创造了“群”，群创造了多元化价值观，多元化价值观创造了任何物品都拥有的“金融属性”，我觉得，这一连串创造也就创造了一种新的电商逻辑，那就是我们进入了一个“价值观金融”世界，“群+价值观”构成了产品的金融价值，我称这种生态为部落金融。

我觉得，这才是互联网金融的根，如果简单地把互联网金融当成一种工具的进步，当成一种借贷方式的升级，无疑低估了互联网金融的价值。互联网金融首先是一种对生活方式的价值评估与转移，“群+价值观”才是互联网金融的根。

为何生活方式是金融，部落成员是资产？

以上这一讨论非常有意义，我们按照这一逻辑继续提问：一旦“群+价值观”成为互联网金融的根基，生意的模式会发生什么变化？或者说，以玫瑰花为例，“一生唯一”这种模式的核心竞争力到底是什么？这类互联网金融模式怎么就能够打败传统模式，从而上升成为主流的商业模式呢？

奇妙之处在于，这个问题的答案并不在于商业逻辑的推导，而在于生活常识本身，即当我们把生意当作生活来经营时，生活的过程本身就成了目的。比如，“一生唯一”这种销售玫瑰花的生意模式，经营的并非玫瑰花，而是一种对爱情的态度，是一种对爱情方式的价值判断。

那么，这家店的商业模式是什么呢？我觉得这就是所谓的O2O模式——由于人们在线上的聚集带有明确的价值观含义，于是线上生意就成为价值观的体现（“一生唯一”），此刻，商家如何让更多的人来买花呢？出路就是让买花的人们组成一个“群”，商家的使命是去经营这个“群”，让这个群成为“自组织”。当自组织形成“自传播”的时候，这家

花店的金融资产就积累出来了，在这里，部落中的人就是资产。

当我们把生意当作生活来经营的时候，生活就成为一种拥有金融价值的创造。以玫瑰花店为例，出售玫瑰花是生意，“一生唯一”却是生活。人们每买一次花，既是一种恋人之间的生活方式，同时也是一次对未来的承诺与经营。

这就是部落电商的秘密：生活方式是金融，部落成员是资产，这非常重要。因为在传统的企业经营模式中，企业的品牌是金融，而技术与机器设备才是资产，正是这两大不同决定了两种模式下企业所需的不同的核心能力。

生活方式与企业品牌的不同之处在于，生活方式是部落自组织“自传播”创造的，而企业品牌是企业组织“花钱传播”创造的。所谓的金融价值，就是把未来的价值变现，放在当下来享受，于是，从金融价值的角度，我们就看到了移动（部落）电商与传统商业最大的不同：一个是把消费群本身当资产，另一个是把企业本身当资产。

更重要的是，移动电商中的消费群是鲜活的、互动的消费群，而不是会员意义上的消费者。想象一下微信中的“群”，当客户相互串联的时候，微信群中的消费者就不再被动地接受企业信息的传播了，而是主动地与他人沟通以获得购买的自主权。

进一步来讲，当由“客户—客户”的互动结构决定市场需求，而不是“企业—客户”这种垂直关系来决定市场需求的时候，客户价值就不再是由企业“标准化”提供了，而是依赖“客户—客户”传播平台的“定制”。于是，所谓的C2B模式就诞生了，商业第一次实现了从所谓的“以客户为中心”到“以人为中心”。

微信最大的价值，就在于它通过“即时通信”创造了“群”，每个人都自觉或不自觉地卷入各种“群”中。在这种微信群的运动中，人们根据自

己的兴趣、爱好与价值观选择退出或加入“群”。

过去，每个企业要付出很高成本进行客户细分，然后“营销”，而在今天我们发现，微信“群”早已自动“细分”，组成了各种群，然后反向C2B定制，游戏的主角与规则一瞬间就改变了。

从“以客户为中心”到“以人为中心”，这是一次企业退出了“中心位置”和“去企业中心化”的革命，志趣相同的人建成“群”，生活大于生意的时代随之到来。

生活从来都不是过去，而是未来。为什么老年人拥有很多，却对生活越来越不满意？为什么年轻人一无所有却极其憧憬未来？这就是“自由”的价值，我们之所以追求自由，就在于未来充满了未知和梦想，如果未来被确定了，生命还有什么意义？

因为移动互联网把人放到了核心位置，因为人活着的意义就在于享受生命、创造未来。所以，移动互联网的生意模式，就变成把未来当成现在来经营，把生意当成生活来经营，移动互联网从诞生的那一天起，就是在以未来的标准来衡量今天的价值，这就是互联网金融的生命力所在。

第8章 自渠道：微信时代的最终归宿

请简单看一下这组数据：2009年，淘宝网在“双十一”发起“品牌商品5折”活动，当天支付宝总销售额达1亿元；2010年支付宝总销售额增至9.36亿元；2011年支付宝总销售额是52亿元；2012年支付宝总销售额是191亿元，2013年支付宝总销售额是350亿元，2014年支付宝总销售额是571亿元。

在过去几年中，据统计，中国社会的商品零售总额涨了1.8倍，而网络零售总额则飙升了19倍。与电商快速增长相对应的，是物流行业的快速崛起。2013年，有14家快递配送商在中国建立了1700多个配送中心、10万多个配送站。95万的快递人员已经为淘宝送出了50亿个包裹——这还只是全国快递总数的1/2。

物流崛起是电商对流通渠道领域最重要的影响，但这只是“产品”的流动层面，那么电商对“消费者”层面会有什么影响呢？在电商时代，消费者有了一个新名字，粉丝，而粉丝会因为自己和他人相似的兴趣爱好而聚合。

我的结论是，粉丝活动基地将会在未来几年内大规模兴起。粉丝基地的意义在于，在未来的商业世界，不会再有其他渠道，人本身就是渠道，我称为“自渠道”。

所谓自渠道，是说消费者自己就是渠道，他们既是渠道商，又是消费者，用户做渠道商的主要功能不是销售，而是自用，是与其他有着同样兴趣爱好与价值观的渠道商一起，创造出新的生活方式。

我认为，这就是未来的渠道生态，经销商将会被自渠道的“微商”所

代替，而在自渠道体系中，最有价值的是人，而不是商铺与柜台，每家企业或每个微商最重要的任务，就是经营部落与粉丝。

广告模式即将破产，粉丝创客基地才是出路

如果让我用一句话来总结过去10年的电商发展，我认为，以淘宝体系为代表的PC电商摧毁了空间渠道，而以微信体系为代表的移动电商，正在把“人”变作“自渠道”。

这就是移动电商的商业生态。如果这个结论成立，我相信在2~3年内会有一大批公司，在各地开设粉丝创客基地，我也相信未来5~8年，所谓的城市综合体将会消失，取而代之的是24个小时营业的城市粉丝活动中心。

从这个意义上讲，最可惜的就是有一大批公司，它们拥有几亿会员，但这些公司除了向它们的会员推送促销广告之外，几乎与会员没有任何联系。未来某一天，这些公司会明白，曾经，它们不懂得珍惜，等到失去的时候，才追悔莫及。

而粉丝创客基地与传统公司的方式相反，不是动辄就要积累几亿会员，然后将会员纳入CRM（客户管理软件）。粉丝经济从一开始就把粉丝当成公司的合伙人，它不要CRM，因为粉丝就代表着公司本身。

这样变革的结果是，经营公司最重要的工作，就是经营粉丝。企业不再把钱投入租店面与做广告上，因为企业不再需要店面，也不再需要广告，企业需要的是投资它们的粉丝，与粉丝同忧共喜。

微信群中的创业者就是从经营粉丝开始的：自身边的朋友起，一个，两个，三个，一点点去做。这些朋友都是了解你的人，一开始就会支持与鼓励着你，然后渐渐扩大到陌生人那里，扩大到各个城市，这样

一批创业者对未来意味着什么？

遗憾的是，当一种新的生态来临的时候，大多数人的本能反应是怀疑，他们不相信传统的广告模式会消失。他们不懂，当每个人都能通过手机或可穿戴设备进行交流时，为什么还需要广告？

大多视频网站现在仍然依靠广告赢利。我觉得，视频网站靠广告生存，是一种“走回头路”的赢利模式，道理很简单，视频广告模式是基于计算机或电视而来的，消费者为了看视频，会被迫等着把广告播完。但在手机或者平板式手持设备上打开视频时，如果有广告，我们的本能反应是把手机或平板设备的屏幕向下扣放，等广告播完了再重新看。

消费者在看视频时观看广告是一种被迫的行为，被迫永远都是一种错误的生态，不是与消费者平等的沟通，而是把消费者当成了灌输产品信息的对象，这种生态能够持续吗？一旦消费者有主动权，会如何对待那些广告呢？

事实上，商家也明白，消费者很重要，经营企业无非就是在经营消费者的选择。只是它们搞错了方向，它们不懂，广告冲击是没有用的，出路在于，如何把人，把它的用户当成最重要的资产去经营。

现在，粉丝创客基地开始流行，这就是把消费者当成资产去经营。在粉丝创客基地，消费者是主人，人们到这儿来并不是为了消费，而是为了寻找爱好品味趋同的同类。这个地方替代了酒吧、咖啡厅、茶馆等社交空间，唯一的区别是不收任何费用，这是一个免费的粉丝聚合场所。

有人也许会问，那谁来为粉丝基地付费？我相信，会有越来越多的企业明白，不用再花钱去做广告了，自吹自擂的广告只会让消费者反感，为什么不把花在广告上的钱转而投入消费者自主聚合场所的建设呢？为什么不把企业融入消费者当中，让消费者为企业“众创”产品？

是选择居高临下地对消费者进行信息轰炸，还是选择平等地与消费者交流？这是一个分水岭，面对移动互联网带来的全新商业生态，选择就是一切。

巨头不犯错，猪就没法飞

当我们在讲部落电商的粉丝价值时，实际上讲的是移动电商的微信时代，而不是PC电商的淘宝时代。在淘宝时代，电商的主要工作是“卖产品”，而微博、微信时代，电商的主要工作是经营人，也就是经营粉丝。

或者也可以这样说，淘宝上面全是产品，微信上面全是人。上淘宝用计算机，上微信用手机。淘宝经营的是生意，微信经营的是生活。随着微信这类以人为中心的社交电商的崛起，天猫、淘宝这一类以产品为中心的PC电商时代就要过去了。

据里昂证券的分析，微信价值“至少600亿美元”，这差不多是5个苏宁的市值了。在国外，与微信有着同样功能的WhatsApp即时聊天软件，以190亿美元的价格被收购，而这家公司的员工只有不到100人。

微信这一类以人为中心的社交工具，价值之所以如此高，是因为它们承载了一个强大的功能，那就是人的“聚合”：各种人基于不同兴趣、爱好与价值观重新聚合，创造出部落，开创一种以人为中心的电商生态——部落电商。

然而，微信虽然开启了部落电商时代，开辟了粉丝经济的新天地，但微信本身并不是部落电商最好的平台，要想往前走，就要超越微信，进入后微信时代。

什么是后微信时代呢？即将微信群升级为部落的时代，这个时代有

两个特点：第一个特点是生活方式的O2O，人们将生活在线上的微信群与线下的粉丝创客基地中，特别是线下的空间，即粉丝创客基地，成为商业最重要的入口。

第二个特点是小众，PC时代的电商动辄拥有几百万用户，从而将电商变成了一个花钱的游戏。而部落电商正好相反，部落电商并不投入巨额资金，投入的是时间：你有足够的时间去经营一个粉丝群，你就拥有了部落电商最重要的资产——人即渠道。

在这样一个转型期，互联网的巨头们在做什么？它们在忙于并购，阿里巴巴以62亿港元入主文化中国、54亿元入股银泰百货、12亿元入股恒大足球俱乐部、2.49亿美元入股新加坡邮政，再之前还建立了菜鸟物流，由此而囤入地产，阿里巴巴已经不再是一家轻资产公司，马云的商业帝国触角遍布各行各业，其近两年的并购总额达到700多亿元。

同样，腾讯公司也没闲着，2013年，腾讯的并购总额是近100亿元，而到2014年，腾讯的并购总额达到294亿元，投资了大众点评，入股京东、滴滴打车、在线地图类上市公司四维图新，以及58同城、新浪乐居等，号称要建立一个“以QQ即时通信软件及微信为核心基础平台、全面开放的互联网生态圈”。

在互联网世界，如果领头者不犯错，那创业者几乎就很难有成功的可能。庆幸的是，在后微信时代，互联网的这些巨头们似乎并没有什么革命性的创新之举，而是通过并购巩固自己的帝国。于是，移动电商创业者的机会来临了。

有人说，若站在台风口，就是一头猪都能飞起来。但又有谁愿意做台风中的一头猪呢？于是聪明人就都躲起来了。追求安全和既得利益，和勇于冒险和创新，两者永远不可能在同一个屋檐下。

第9章 科技有人性

在开始主题之前，我们先区分两个基础概念，一个是功能科技，另一个是人性科技。我认为这两个词代表了科技革命巨大的转变，那就是科技不仅以技术生产力领跑世界，更以创造新的生活方式而领跑世界。

回顾一下过去几十年的科技发展，就不难印证这一点。历史上，科技的强大主要体现在功能的突破上，比如，手机的拍照功能，几乎可以与专业的相机媲美；比如，螺丝刀，既可以做螺丝刀，还可以做电笔；再比如，可穿戴设备，可以测健康状况，记录运动数据等。

与之相反的是人性科技，它在功能的变革上不是特别强大，但是却让人与人的关系有了特别巨大的变化。比如脸谱网、微信、微博和各种网络游戏，技术上并没有太多的变革，但从人际关系的角度来看，却是一次革命性的突破，人类从此进入跨空间的线上生活状态。

互动价值：移动互联网的产物

人性科技影响着人与人之间的关系，这在很大程度上是通过移动互联网来实现的。可为什么是移动互联网呢？事实上，电话早就帮我们实现了人与人之间跨空间的交流，但成本是一个大问题。通过电话交流，特别是跨国或跨区域的交流，每分钟几角钱的费用成本是一般人难以承受的。

移动互联网让人与人之间交流的经济成本几近于零，这种科技的进步对人性的解放是革命性的。人类的幸福感有两个基本特点：第一个是

互动性，人是群体性动物，也就是说，人的幸福感来自与他人的互动，无论你有多少财富，如果你单独生活在一个荒岛上，都不会有幸福可言。

第二个是认同性，也就是我们常说的物以类聚，人以群分。只有在“同类”环境下，人才会有归宿感与幸福感，这一点，相信大家到一个陌生的地方时，都会有强烈的感受。

谈论人类的生存状态离不开人性，人性善恶中蕴含着不同文化的价值观。遗憾的是，人性的力量在传统的工业化模式下很难体现出来，因为人们逐渐彼此疏离，或者人与人之间的交流只局限在少数几个人的范围内，于是产品的价值被人为地压缩成“性价比”。在过去的商业模式中，商家用“性价比”来把产品价值严格地限定在功能价值上，或者用“品牌”这种社会地位价值来强势地替代消费者的互动价值。

脸谱网和微博、微信这一类平台的意义在于，这些平台不再把产品的价值当成“电商”，而是把人的价值当成“电商”，这就是社交类公司成为移动互联网主流的缘由，人终于替代“产品”成为商业社会的主角。

现在的问题是，商业的生态发生了本质变化，但人们还是习惯于用“性价比”或“品牌”来衡量产品的价值，这便是移动电商不能获得革命性突破的原因。

当我写下“部落电商”这个词的时候，意在强调像手机这类关涉移动互联网的产品，在今天，颠覆了整个商业生态的入口。新入口是人与人之间的关系价值，而不是产品的功能或所谓的品牌价值；是群体的社交体验价值，而不是个人的体验价值。

从这个意义上讲，我认为“客户体验”这个词应当被抛弃。所谓“客户体验”这个词，讲的是公司需要客户去体验其产品，背后只是以产品为中心的体验模式，或参与式营销而已。

功能体验与互动体验：小米究竟会败在哪里？

在移动互联网时代，当商业的入口变成强调人的幸福感，而不是对产品价值的强调时，客户体验这个词的局限性就显现出来了，准确地讲是“互动体验”：目的是强调基于“认同性”与“互动性”的人自身获得的幸福，在这里，产品不过是人们追求幸福感的载体，这就是所谓的C2B的由来。

“客户体验”的价值体系是纵向的，是一种企业在上，消费者在下的垂直纵向关系。在这种关系下，“客户参与”不过是企业营销的一种改良，目的是让消费者的心情好一点儿。

“互动体验”的价值体系则是横向的，是消费者与消费者平等交流与沟通的体系。部落在上，企业在下，企业只不过是C2B，即部落反向定制产品或服务商。

有了这样一种区分，移动电商就找到了真正的出发点。事实上，有一家公司就是基于这种入口，突破了移动互联网的社交困境而大获成功。雷军在总结小米经营模式的时候，言明自己的商业生态是“铁人三项”：硬件、软件和服务。而我更愿意把小米的商业生态称作“文化、产品渠道与部落粉丝”。

小米公司真的是在做手机吗？为什么小米公司不通过卖手机赚钱？反而通过扩大用户部落，即小米部落，进而大量融资创造出一个围绕“手机移动终端”的消费圈？

中国有很多手机公司在挑战小米，它们觉得小米只不过是会营销而已，而小米的“米粉”不过是贪图商品的低廉价格的中产阶层。于是，有一批公司，比如魅族、华为、联想，它们把目标对准了小米，拼命去做“性价比高”的手机。同样配置的手机，小米的售价为1999元，它们的售价为1899元；小米的售价为799元，它们的售价为699元。

不能说这样的方法完全没有效果，因为的确有相当数量的小米客户被分流了，但实质性的改变并没有出现。到现在为止，我们还没有明显地看到，华为、联想以及三星这些公司，在横向的“部落价值”层面上，做出了类似“小米粉”的“华为粉”“联想粉”或者“三星粉”。这些公司仍然是“产品为王”。

在传统的手机企业中，硬件，软件与服务体系是被完全割裂开的，而小米公司却把这三项视为一体，并基于横向的价值体验，不仅创造出了小米部落，更创造出了新的参与体系。“米粉”们参与“米粉”部落出于“自成目的”，他们参与的并不是小米公司的活动，他们参与的是自己的活动。

我不知道小米公司有没有清楚地认识到这一点：当“米粉”们成为一个部落时，在这些人的眼里，处于第一位的就并不是小米公司了，而是他们自己，小米公司不过是他们背后的支持者。迟早有一天，若他们发现小米公司跟不上他们的脚步，或者推出的产品背离他们的价值主张，就会抛弃小米，分化成各种新“米”部落，招呼新的供应链公司入主（有多少供应链公司在虎视眈眈？），或者他们干脆通过众筹成立一家新的公司。

所以，小米被华为或者三星打败的可能性很小，华为或三星与小米不属于同一个时代。小米的失败只有两种可能，要么被自己打败，要么被“米粉”打败。既然小米是基于横向互动价值创造出的“新类型”公司，那它们的对手就不再是传统的竞争对手了，最大的对手是它们赖以成功的基础，即成千上万的“米粉”。

或者可以这么说，未来移动互联网生态下的大部分“新类型”公司，其对手都不再是同类公司，因为未来会呈现出一种“小众部落”生态。每个基于小众部落而诞生的公司，导致其死亡的竞争对手都只有一个，那就是它们赖以生存的土壤，即部落粉丝。

一切又回到了那句古话上：水可载舟，亦可覆舟。

第10章 部落电商，一个新风口来了

想象一下，当手机等可穿戴设备让消费者之间的沟通实现了“瞬联”，消费者24个小时都能在线，可以随时随地沟通与联系，这样的场景会让商业生态发生什么变化呢？

这就是所谓的C2B模式，即消费者定制将会成为商业的主流，消费者本身也将会以部落的方式存在，即消费者不再是单独的个人，而是一个有共同兴趣、爱好与价值观的整体，这种商业形态，可被称为“部落电商”。

为什么微信的朋友圈做不了生意

今天，移动电商最关注的在于如何用微信做生意。事实上，微信推出好几年了，使用人数如火箭上升一般增长迅速，但用其做生意却不见起色。除了像“罗辑思维”那样很特殊的案例，更多的微商并无特点，并且微商层层代理，让人反感不已。

对于大多数小商家而言，“罗辑思维”的做法很难复制。通过公众账号聚合很多人，那是少数有社会影响力的人物与少数公司的专利。很多人不明就里，在微信中拼命添加好友、挤进各种群，目的是为了在朋友圈或微群中做广告，殊不知只要一做广告，自己就会被拉入黑名单或被剔除出群，别说做生意，连基本的社交都无法进行了。

这就是今天微信所面临的尴尬局面。有人认为，微信可能会在个人的名字下面开一个广告窗口，每个人都可以卖东西，这相当于每个人都

在手机上开了一个微店。听起来很美，但我相信微信是不会开放这一渠道的，或者说，这么一做，微信就等于“自废武功”了。

在朋友圈或者微群中销售商品之所以是错误的，在于它是一种不合常规的做法。未来的发展趋势是C2B模式，是基于消费者部落的反向定制，那么，向每个人都推销产品，而不采取经营人的销售逻辑，则与大趋势是相反的。

腾讯公司采取的做法有三个：一是加强微信内部的搜索功能，二是推出流量主和广告主业务，三是强化微信作为商家的服务体系。前两个做法在一定程度上解决了引流问题，但这仅仅是改良，并非真正的突破。因为无论是搜索还是广告，都是在“推”产品，实际仍是在销售。这样的逻辑在手机时代，只会引起消费者的反感。

第三个做法则是有革命性意义的，以微信作为商家服务平台是一个好的入口，这同时也宣告了微信的价值在于入口。微信不做其他方面，仅专注做好入口，进而成为所有商家的服务平台，这就已经很了不起了。

微信真正的突破在于“微群”，从150人到500人的群，这是一个重大的突破，从此人们可以通过微群而形成“圈子”。但是，微群本身并不能直接商业化，依靠微店这类平台，并不能形成一种好的生态，相反却会把微群做成大量广告的“重灾区”。

要知道，人们会在微群聚集首先是基于生活、兴趣或价值观，这意味着，C2B模式的基础已经存在。微群为相同类型的人“聚合”创造了平台，大量的人基于部落电商准备了大量的“群”资源，一种新的电商生态就此登上历史舞台，这就是部落电商。

整体大于部分之和：类聚现象

部落电商的核心思想是，电商的目标客户是“部落”而不是个人，部落则基于“人的类聚”：出于共同兴趣、爱好与价值观的聚合，其核心是C2B模式，即基于用户聚合的反向定制。

而到目前为止，各家电商，包括淘宝、天猫，都是把个人消费作为目标对象，把个人视为基本的消费单元。消费者这个词，就是由B2C下的定义，先有B（商家），然后商家把购买者称作C（消费者）。

部落由个人组成，但部落却远不是每个人所有行为的叠加。系统论对“类聚现象”有一个生动的描述，这就是我想提到的“厨师效应”，或可称为“整体大于部分之和”。

所谓的“厨师效应”，是讲厨师把几种原料混在一起，那么炒出来的菜会非常美味，但这种美妙的味道，是任何一种原料单独使用时所不具备的。菜的美味，超出了原料本身，这就是厨师效应。

“厨师效应”无处不在。四个树桩，再加一块木板，可以搭成一张桌子。桌子的价值却是四根单独的柱子与一块木板所无法比拟的。在市场上，桌子的售价可能是柱子或一块木板单独售价的好几倍。

由人们互动而形成的“社交网络”，一经形成，就成为一个独立的整体。这一整体由个人组成，也受个人影响，但网络本身的价值，却是个人所不具备的。现在的问题是，人与人组成的社会网络或许会紧密，或许会疏松。比如，会有像小米那样的“紧部落”，也有像团购网那样的“松部落”。

人际关系网的“松紧强度”有什么不同呢？在紧部落中，人们时刻遵守着人际关系网的价值观与行为方式，而在松部落中，人们可以遵守、也可以不遵守人际关系网的规则，或者只是一时遵守这一规则，过后便不再遵守。

那么，决定人际关系网松紧程度的标准是什么呢？是人与人交往中的向度。

所谓向度，即一个群体价值观指向多元化的程度。一元的价值观，向度只有一个，多元化的价值观，向度则有多个。向度越少，则群体中的人际关系网越“紧”，比如某个具体的社团。向度越多，则群体中的人际关系网越“松”，比如商场中排队购买商品的人群。

移动互联网为人们的交往提供了超越时空的可能性。分布在地球上各个角落的孤独者，因为互联网的虚拟化生存而形成了真正的“价值观共同体”，这一共同体的特征就是只有“一度”，即在价值上的一元化。

人际网络整体性的强度，遵从一个简单的逻辑，那就是单向性。就像单晶聚合物一样，具有真正的强度。

越是发散的网络，节点的联系会越疏松，而越是目标明确的网络，节点联系得越紧密。比如，层级分明的机构就是一个单向度的网络，而足球人浪则是多向度的网络。层级分明的群体中，人与人交往的目标只有一个，而在足球人浪中人与人交往的目标有多个。

人际交往中的单晶化倾向，其实代表着一个复杂的选择过程。人们不断地根据自己的价值与喜好，去寻找个人爱好的价值归宿，放弃过去的点头之交，这不仅是一个寻找价值观的过程，更是寻找个人真正的兴趣与爱好的过程。

部落化生存，一种人性的回归

移动互联网的传播机制不再是口口相传，而是机（手机）—机（手机）相传，不再需要面对面，而是一种超越时空的传播。

这就是新时代的生意方式，同时也是新时代的一种生活方式。人们在线下创造自己的生活或生意追求，然后通过线上“聚合同类”，从而形成一个“文化共同体”：消费者在其中追求共鸣与精神归宿，企业借由物品承载消费者的追求。

部落电商明确宣布，人消费所有物品，首先消费的是其社会意义，然后才是其精神意义。吃饭首先是“对上苍的感恩”，然后才是借此活着。当下，我们是通过移动互联网而重回“部落时代”。

100多年前，尼采以人性觉醒的姿态，喊出“上帝死了”！今天，移动互联网终于又做出了人性回归的姿态。有时候我甚至在想，由线上线下结合所构造出的世界，也许才是一个完整的世界。单独的线下世界，或者线上世界，都是不完整的。

我想，这就是O2O真正的内涵所在，这有点儿像地震中的救灾活动。线下的活动创造着救助的人性之美，而线上的互动与信息传播创造着这种人性美的感召与行动。这些感召与行动，强力支持了线下的救灾行动，而线下救灾的行为也创造出了人性之美。

这种线下与线上的相互促进，创造出巨大的传播效应。线下线上不断互动，形成闭环，一种呈螺旋形的部落电商生态就此产生。更重要的是，互动创造的不仅是参与渠道，更有新的普通人领袖以及新群体。

新部落理论：不存在某个人，只存在某类人

新部落理论提出这样一种观点，电商或互联网首先是一种生活或思维方式，是一场针对个人喜好与个人权利的新生活运动。这场运动表明，有着共同爱好的人应当聚集起来成为一个文化部落，从而摆脱各类空壳组织，找到个人代表的多元化的兴趣与信仰归宿。

由此，新部落理论的电商战略是：不存在某个人，只存在某类人。每家公司的使命，就是找到自己的目标客户，并成为这个文化部落所需的产品与服务的提供者。这是一种民主消费模式，人们因为生活方式与价值观而消费，而消费的目的是满足自己的喜好与延续部落文化。

所谓的商业伦理，讲求的就是这样一种符合人性的基本逻辑，不同的群体有权享受到专属于这个群体的“独特产品”，这是对小众与个性的尊重。所以，把互联网新经济的入口定位于因兴趣与价值观相同而聚合的部落，既符合人性，也符合商业的逻辑。

从这个意义上讲，互联网所创造出的更像是一场新生活运动，加入这场运动的每个人都在寻找和自己有着共同喜好的同类，进而组成属于自己的部落，从而摆脱“国家”“公司”这类组织，找到生活的归宿。

显然，细心的人会发现，这样一种多元化生态与工业化时代的标准化生态是完全不同的。当互联网时代企业服务的对象是“文化群”，是“某类人”，而不是“某个人”的时候，人们就开始从“大众消费“中解脱出来，进入小众时代。马云曾讲，互联网代表的是小而美的生态，这的确是有远见的判断。

显然，每一次的客户细分，都是在创造独特而崭新的生活生态，而这种新的生活生态又在创造新的产品需求，创造新的公司。比如，恋人部落，便可以细分为“初恋部落”“办公室恋爱部落”“婚恋部落”等。未来互联网时代的发展趋势是：分化、分化、再分化。反过来讲，互联网时代的商业生存之道就是：创新、创新、再创新。

由此，每个公司就获得了使命与出发点，那就是从人们的兴趣与信仰着手寻找并建设文化部落，随后成为这个文化部落的产品与服务平台的参与者。这是一种新的民主消费模式，因为这个平台上的主人不再是企业，而是消费者自己。商业终于有机会摆脱“以客户为中心”的效率逻辑，回归到以人为中心的生命逻辑。

重要的是，一旦互联网使各种基于兴趣爱好的“部落”复活，社会就会出现多元文化。只要你做的事情符合人性，不违反法律，就一定会有一部分人跟你聚合在一起。这是一次伟大的突破，甚至可以说是一次社会解放。

举一个例子，某些有特殊喜好甚至是特殊癖好的少数人，只要其特殊喜好或癖好不违反法律，他们就会基于网络形成部落，过自己独特的生活，就会有企业提供产品来满足他们的特殊要求。

于是，我们发现互联网在这个层面上让人们学会了包容、尊重和独立。与此相反，对照一下工业化时代，有多少小众的多元文化方向被工业化追求的标准化和模板化所磨灭呢？我们当然也需要麦当劳那样的标准化快餐，但我们更需要多元的个性化饮食。幸运的是，互联网在进行复活小众潮流的创造，而这一复活过程，才刚刚开始。

的确，从文化的角度来说，不管是小众还是大众，在多元化的道德面前，一切都是平等的。但是，过去小众被淹没在大众化的潮流里。在互联网时代，当有着相同兴趣爱好的人聚合成小众，所谓的大众就消失了。因为在每个小众部落，小众不仅是大众，而且他们就是整个世界。

这是创新的全新土壤，那些热爱生活的“发烧友”组成了创新者的大本营。当我们把创新当成一种生活方式去经营的时候，其最大的特点是，创新不再由公司主导，而是由一批创新者的生活主导，创新终于改变了其存在与成长的土壤，生活就是创新，创新就是生活。换句话讲，互联网时代的“大众创业、万众创新”到来了。

第11章 天下武功，唯快不破

互联网涉及一个非常重要的主题词，那就是“快”。

“快”这个词，暗含着非常深刻的社会心理意味。比如，我们在路上看到一个人在快跑，就会本能地想：前面发生了什么？而如果看到一个人放慢脚步或停下来，也会想，是不是出了什么事？

互联网从其诞生的那一天开始，做的就是未来的生意。以互联网为基因的公司，本质上都是在追求未来，是在给人们描述未来的景象。因此，一家互联网公司最重要的竞争优势，就是“快”。

“快”之所以成为竞争优势，源于三大要素：

第一，“快”代表着未来，面对“快”，所有人都会自然地把眼光投向未来，而不是现在。

第二，“快”代表着有机会改正错误，在互联网时代这叫作迭代。

第三，“快”代表着未来正在加速变现，代表着未来即将实现，代表着“美好的事即将发生”。

“快”对应的反义词是“慢”。中国有一句古话，“慢工出细活”，意思是，慢代表着“做细活”，代表着对“完美”的追求。而将追求完美放在工业时代，“慢”也许是一种美德，但在互联网时代，这就几乎是一切失败的根源。

互联网时代的逻辑是，“速度第一，完美第二”，过度追求完美的人，最终大多要放弃。

自我实现，要的是“过把瘾就死”

为什么在工业化时代，追求完美是一种美德呢？因为，过去一种产品能销售很长时间，慢工出细活，做出了一个好产品，就可以销售几十年。比如，宝洁研制的海飞丝洗发水就长销了几十年；麦当劳、肯德基的一些所谓的经典产品，也销售了几十年。

工业化时代的软件也可以“慢”，如微软的一个Windows操作系统使用3年~5年没有任何问题。总之，工业化时代讲究的是专业化分工，硬件、软件、服务，每个门类都是分开的，各行其道。

当分工把所有部分都拆解，当一个产品可以使用10年左右的时间，商业追求的是什么？那一定是追求每个细节的完美，所以，在工业化时代，“细节决定成败”。

在移动互联网时代，一切都浓缩在手机里了。手机只有一个小小的屏幕，那需要的是什么呢？是“快”“简单”“瞬联”，这意味着，硬件、软件和服务应是一体化的。

什么是“一体化”？就是跨界，各部分不再有明显的分界，比如硬件提供的是功能，软件提供的是变化，服务提供的是人的参与互动。基于手机的移动互联网，让硬件、软件和服务达成三位一体，创造了一种全新的消费生态，这就是“快消费”。

“快消费”的逻辑是一套让消费者参与其中的创造逻辑，而一旦消费者参与其中，整个生产过程就开始融入人性要素，那就是娱乐化或游戏化。娱乐化与游戏化创造的是人们对过程的消费，在互联网时代，一切产品的创造都会被“娱乐化或游戏化”，这几乎是不可避免的趋势。

其实快乐与“不确定性”有着必然的联系，大凡已知的或必然会发生的事情，比如太阳每天会升起、已预知了结果的比赛，就变得无趣。这

就是游戏的出发点，通过对“好奇、新奇”的追求与征服，人们获得了前所未有的快乐体验。

从心理学上讲，快乐具有“边际递减效应”。任何一种可带来快乐的产品，其生命周期都非常短暂。从需求层次上讲，“快消费”大多处于马斯洛需求结构中的最高一级，在这一级别上，人们追求的不再是产品的功能或社会价值，而是自我感觉，追求“过把瘾就死”的极致体验。

我们必须懂得，在互联网时代，需求的基本出发点不再是事物的基本功能或安全层次；互联网时代最基本的出发点，是“自我实现”。

为什么会如此呢？需求层次与收入层次是成正比的，其对应关系是收入层次决定了消费力或购买力，但在互联网时代，消费的内容扩大了，人们便从产品消费进入了生活方式的消费。这就意味着，人们可以直接进入自我实现，网络游戏就是这种自我实现需求的体现。

“快”的社会机制：与人同行

在移动互联网时代，我们正在进入一个速度社会。在这个社会中，一切都在快速变化，我们可以称为“快社会”。

“快社会”最大的副作用是人们的安全感低。快，意味着我们常常会面临不可知的“黑暗”。当然，心理学的研究表明，我们害怕的并不是黑暗本身，而是内心的不安全感。

怎样才能减轻恐惧感呢？身边有人就不害怕了，即有一群人一起前行的时候，你会发现自己不再恐惧，也不再担心，因为身边的人为你提供了安全感。

从社会心理学的角度而言，想消除在黑暗中的恐惧，只需要身边有

人。这个结论对移动电商很重要，因为它揭示出，人类对付未来的不确定性与恐惧的办法，从某种角度而言，并不是科学知识，而是身边有人。

有部名为“三体”的科幻小说，讲的就是降维攻击的故事。互联网最强大的能力是把硬件、软件和服务合为一体。它实现了一个很重要的降维，即把硬件、软件与服务这三维降至一维。

这样的结果是，那些适应了三维分开、习惯了各自为战的企业，很难适应这种“三维”一体的降维生存。更可怕的是，这种“三维”一体又会创造出新的竞争优势，即人和人的关联这个新维度成为竞争因素。

当人和人之间建立关联的时候，当人有情感支撑的时候，人们就会从内心深处发现自己对未来的恐惧消失了，进而很有信心地往前走。这是人类所特有的群体心理现象。

人们面对未来的感知（未来的追求）时，降低风险和获得安全感最重要的方式是大家在一起，特别是与好朋友、恋人在一起的时候，再大的风险也不怕。

处于“快社会”，人们关注的是未来。关注未来，就会产生一种面对“不可知”或“不确定”的恐惧，解决恐惧的方法是大家在一起，这样就不会感到恐惧。

处于“快社会”中的移动互联网的主体是部落电商，其奥秘就在这里。部落电商把产品的维度聚焦于互动价值，强调人和人之间的感受。它们把功能作为前提，因而实现了所谓的返璞归真。

现代社会为什么又开始流行吃素，人们开始使用粗布，采用一些原生态材质的家具呢？背后的原因就在于，人们需要寻找一个载体来承载人与人之间关系的变化，那就是我们不需要追求那么多的华丽元素，而

要追求生活中人与人之间的本真联系。

不知道有多少人意识到了这一种新生态：移动互联网创造的“瞬联”。它创造了即时沟通，人们可以寻找到自己的同类甚至爱人。这是一种全新的生态，未来所发生的一切，大多与这一生态有关，不管是在政治、经济还是在社会生活方面。

第12章 “慢生活”：有一种灵魂叫符号

互联网最重要的商业逻辑是“快”。“快”有两大好处：第一，“快”可以掩盖问题，如同骑自行车一样，速度快了反而更容易掌握平衡；第二，“快”的目的是成为第一名，而所有的人都会想帮助第一名来解决问题。

然而，互联网也有一个“慢”的逻辑，那就是人的逻辑。“快”的逻辑属于做事的层面，做事要快；而“慢”的逻辑讲的则是生活层面，即“慢生活”。

对事要快，对人要慢。特别是在移动互联网时代，人的意义上升到了至高无上的地位。此后，“慢”的逻辑将慢慢替代“快”而成为主角。或者说，在不同的领域，“快”与“慢”承担着不同的使命。“快”承担着科技创新的使命，而“慢”则承担着人文关怀的追求。

一个部落真正有价值的东西主要体现为部落的符号体系，即只需要用一些符号就可以使大家明白其中的意思，并且会感觉到幸福，体验到一种归属感。创造这些符号的过程是“快”不得的，这是一个“慢慢”前行的过程。

人的符号体系及其存在的意义

对人与对事的最大不同就在于，对人，经营的是灵魂的幸福与安乐；对事，经营的是结果的标准与效率。当我们谈及人的灵魂与幸福这一层面，实际上是人与人之间的“符号创造”。

什么是符号创造？举一个例子，在社会生活中，我们最基本的交往方式是“以貌取人”。外貌，就是一个符号，我们根据这个人的符号（也就是他的长相）进行判断，外貌就是人的第一个符号。

人的第二个符号是什么呢？是衣着。每个人花费精力来挑选衣服，来展示自己，所谓的“人靠衣装马靠鞍”，讲的就是在社会交往方式中，我们会根据人的穿着来判断一个人的性格。

人的第三个符号是头饰。中国古代有成年礼，即男子在成年之时要开始盘发髻，戴帽子。《礼记·曲礼》有言：“男子二十，冠而字。”我国各少数民族中也有多种体现女子年龄与身份特点的发式。

人的第四个符号是可穿戴的装饰。比如，手表、手镯、戒指，这些都属于人的可穿戴的装饰品。在社交活动中，人们除了要注意服装的选择外，还要根据不同场合的要求佩戴相应的戒指、耳环、项链、胸针等饰品。

人的第五个符号是动作。比如，我们的手势等“体态语言”，就是人际交往中的一种传情达意的方式。不同的体态语言体现着不同的文化含义。所谓的熟人圈子，往往就是由这些很特殊的“内部体态语言”构成了一些区别于圈外人的标志。

接下来，我们要问一个问题：人们会在什么情况下花时间打扮，甚至会不惜忍受疼痛去整容？人们会在什么情况下花钱买手表（现在手表在功能上的意义不大了，但还是会有人花钱买价格昂贵的手表）、买很昂贵的衣服？

答案是，人们仅仅会在强调“彼此关系”以及“个人社会价值”的时候，才会去刻意“创造符号”。相反地，我们也会根据这些表象符号，去判断或体会对方所要表达的内在含义，这是人类行为所独有的一套文化系统。

由一个人的穿着来判断其所属的阶层，由其居住的小区来判断其大致的收入水平，通过其体态语言来判断其性格与行为特征。由此，我们得出一个特别有价值的结论，即人类社会在演化的进程中有一个非常重要的发明——用符号来代替人的行为含义。

人类交往的结果，其实就是“符号”。这意味着，一群人是“乌合之众”，还是“文明部落”，其区别在于有没有创造出人们共同认可的“符号”。

而人与人之间“符号”的形成，是需要时间的。举一个例子，朋友之间往往有所谓的“会心一笑”，他们彼此都知道那背后的含义，但外人却不懂得其中的含义，这是因为“会心一笑”已经变成了一种符号，只有朋友间才懂的符号。

这种符号是“快”不得的，是需要时间的，也需要慢慢体会与感受。从这个意义上讲，互联网创造了人与人之间快速的聚合，但这种聚合要形成“符号”，也需要很长的时间。

由此，大家可以体会到“慢生活”的背后是人的情感联系，做事要快，做人要慢，讲的就是这个道理。

打造文化符号，创建集体记忆

中国人喜欢自称“炎黄子孙“，这不仅是因为炎帝与黄帝都是上古时期的部族首领，被视为华夏民族的始祖。更重要的是，炎黄子孙已经成为一个文化符号。

什么时候我们会想起“炎黄子孙”这个词呢？这个需求往往存在于海内外的华人群体中，比如大陆人与中国台湾人在国外相遇的时候，或者我们在国外碰到会讲汉语的新加坡人、缅甸人的时候，我们就开始提

及“炎黄子孙”这个词。

这有点儿类似于我们讲“老乡”这个概念。同一个地区的人，到了外地，老乡的概念就产生了，而只要不离开家乡，“老乡”这个词是没有意义的。

这意味着“炎黄子孙”实际上是对中华文化的认同，是一种“文化寻根”和“文化自觉”的需要，目的是让矛盾冲突的双方能够抛开小节，迅速和解。这就是符号体系的价值。一些毫无组织的人要想形成“部落”，就需要寻找或创造出这种共同的“文化符号”。

现代社会更是越来越强调所谓的“民族”“国家”的概念，以维护国家的统一，但民间却更强调“消费符号”，以共享消费中的情感。美国《新闻周刊》曾经根据美国、加拿大、英国等国家的网民投票，评选出进入21世纪以来世界最具影响力的12大文化国家，以及这12个国家各自的文化中的20大形象符号：

> 排名第一的是美国文化，其主要的文化符号有华尔街、百老汇、好莱坞、麦当劳、NBA（美国职业篮球联赛）、可口可乐、希尔顿、万宝路、迪士尼、硅谷、哈佛大学、感恩节、超人、自由女神像、芭比娃娃、白宫、橄榄球、爵士乐、星巴克、沃尔玛共20种。从这些文化符号中我们可以发现，美国文化基本上是现代商业文化的代表。
>
> 排名第二的是中国文化，包括了汉语、北京故宫、长城、苏州园林、孔子、道教、孙子兵法、兵马俑、莫高窟、唐帝国、丝绸、瓷器、京剧、少林寺、功夫、西游记、天坛、毛主席、针灸、中国烹饪等文化符号，相比于美国而言，中国文化代表了历史的传承，除了毛主席之外，基本上没有现代的内容。
>
> 英国文化与法国文化则是现代与古代历史的结合，英国的文化符号有：英语、白金汉宫、威斯敏斯特宫、大英博物馆、巨石阵、

牛津大学、格林威治天文台、达尔文、牛顿、莎士比亚、甲壳虫乐队、贝克汉姆等。而法国的文化符号有：法语、埃菲尔铁塔、卢浮宫、凡尔赛宫、巴尔扎克、雨果、轩尼诗、拿破仑、路易威登、雅诗兰黛、欧莱雅、家乐福、启蒙主义、香奈儿等。

值得一提的是韩国文化，其文化符号有景福宫、庆州石窟庵及佛国寺、高丽参、太极八卦、围棋王国、高丽药膳、江陵端午祭、水原华城、三星、巨济海金刚、智异山、韩服、韩国料理、跆拳道等。

从这些文化符号中，我们看到了什么？例如，大家看到奥林匹克五环时会想到什么？想到的是五环代表五大洲，代表奥林匹克的精神。奥运会传承千年，内涵在很大程度上就体现在五环精神上，可以说，五环就是由奥运会几十年，甚至上百年的历史打造出来的文化符号。

由此，我们可以得出结论：第一，要创造这些符号，需要很长的时间，时间太短，部落没有形成共同的文化符号，就会分散成孤立的个体。第二，互联网创造出的兴趣部落更“小众化”，小众创造符号的时间比起大众符号来，其时间长度大大地缩短了。

当一个部落真正的资产是其文化符号的时候，它是“慢慢”产生的，这里“慢”的含义有两层，一层含义是说，一个部落真正有价值的东西其实是不多的，其核心文化符号体系的创造是一个淘汰与精炼的过程，这个过程是“快”不得的，这个过程需要“慢慢”进行。

另一层含义是说，移动互联网所创造出的“小众化”，会让文化符号体系更加多元化，这种多元化超越了国家与地域的界限，同时也超越了传统的文化符号体系，创造出了所谓的“比特云资产”。

“比特云资产”的打造过程是一个“慢”过程，或者说，变的是环境，不变的是人心。移动互联网经营的是人，是人的电商，以下4点值得我

们慢慢品味：

1.人类社会的价值体系，其实在很大程度上是由符号体现出来的。符号体系代表着文化的沉淀，同时也代表着人与人交往的价值。

2.一个部落真正有价值的，不是它的资产，而是这个部落能创造出的独特的符号，即一套人们共同认可的象征物。

3.“慢”是文化的逻辑，打造一个部落有价值的符号体系，这个过程是“快”不得的，这个过程需要“慢慢”进行。

4.符号要想流传，便需要一些故事来承载，通过故事来完成代际传播。

第13章 别再提公司，要讲自组织

部落之所以不同于公司，就在于部落是非正式组织，或者可称作自组织，而自组织的核心玩法在于“价值对规范的替代”。

什么是“价值对规范的替代”？意思是部落自组织运营看重的是血缘、宗族、道德、习俗与情感调节，而不是像公司或政府等组织一样，讲求制度规范控制。

大家都知道，人类社会发展的初期是以部落的方式存在的，部落的基础生存方式基于血缘关系，即用放大了的亲情来组成部落。在这个部落里，人们基于血缘或亲情而彼此联结。为什么生活在部落里的人都很有诚信？这是因为背叛的成本非常高，而离开了部落就没有办法生存。

从部落化的血缘、宗族、道德、习俗管理到组织化的制度与规范管理，是人类社会的一大进步，但在今天的互联网时代，人类似乎又往回走了。手机让人们重新聚合，重新形成新时代的“部落化生存”状态。

部落化自组织：“他人就是幸福”

“他人就是地狱”，这句话是法国的哲学家、文学家萨特说的。

萨特这句话非常有名，影响也很大，也可以说是存在主义哲学的核心思想。这句话揭示出一个重要的现象：那就是在工业革命时期，人的生存状态是异化、孤僻、孤独、无助的。工业化与城市化使人们脱离了部落化生存状态，进入了“专业化”生存，人们会因为工作而非个人情感聚合，大家可以想想，这是一种多么痛苦的环境？他人不就是地狱吗？

的确，工业社会或城市化生活，让人们的生活状态发生了革命性的变化，人们要花很多时间才能了解一个人，也要花很多时间才能信任一个人。这有点儿像“火车站效应”：在火车站做生意的人根本不在乎你。因为在火车站这样一个流动性极强的大环境里，人们可以随意欺骗别人，因为欺骗了这个人还会有下一个上当者。

工业化时代的城市其实就很像一个火车站。火车站里是流动不居的旅人，这些人几乎是互不相识的，在这个地方行骗的成本非常低。

现在，人们对居住在自家对面的邻里可能几年都不说一句话，社会的信任要如何建立呢？工业社会发明了一个词叫“品牌”。“品牌”这个词的表面含义是，它值得信任，品牌是工业化时代信任问题的解决方案。品牌诞生的背后其实是信任感的缺失；也就是说，在人们彼此不信任的时候，品牌说，你可以信任我。

从社会学的角度看，品牌诞生于工业化信任危机之中，品牌借用大众传播媒介告诉大家，它是值得信赖的。这个例子其实完全适用于火车站，当所有人都进行欺骗的时候，有一个人举起手说，我绝不欺骗大家。如果大家相信他，这个时候，他就真的不会骗大家了，因为他发现不欺骗人获得的收益更高，这就是所谓的品牌的诞生。

幸运的是，今天的移动电商复活了“部落”，部落又复活了传统的“熟人逻辑”：生意是以一个“有温度的部落”为前提的，如果没有这样一个部落的存在，生意就很难开展。

我想，未来不会再有销售这个词了，将替代销售的词是“众创”。所谓“众创”，就是消费者参与到产品研发与更新过程当中，他们不仅参与，甚至会进一步地加入众筹与众投，这就是所谓的“时点预售”。

边界、符号与领导者：自组织三要素

自组织有三大要素：第一个要素是边界。人们共同生活在一个领地当中。在这个领地里它要划分边界，人们要保护这个边界才会有部落。第二个要素是符号，比如有共同的服饰、讲共同的语言、崇拜共同的图腾等。第三个要素是领导者。在部落中，酋长代表的是人格化的价值观。

现在，我们先看第一个要素，每个部落是靠什么东西来划分边界的呢？是按照习俗，兴趣、爱好以及价值观。人类原始部落就是处于这样一种状态。

世界的多样化是由多个独立的文化部落组合而成的，我们之所以有希腊文明、印度文明、中华文明等不同的文明，就是因为各个文化部落都有其独特的文化，从而参与创造出多元灿烂的文明。

互联网注重平等、自由、开放，而这些理念最终带来的结果却是小众化，而非大众化。因为当世界无限开放的时候，人就有了自由选择的权力，自由并非随心所欲，而是没有人可以强迫你做不喜欢的事，这就是自由的边界。

第二个要素是符号。图腾、语言，共同的装饰品等，这些都是构成一个部落的基本特质，这些都是独特的，是这个部落所独有的，绝不会与其他部落混同。因为这些象征物代表了这个部落族人的兴趣、爱好、价值观。而这些兴趣、爱好、价值观在人跟人的互动过程中，都会有非常丰富的含义。

举一个简单的例子，中国人每到春节就会回家，这就是一种文化符号。到春节那天晚上我们要祭祖，在吃饭之前要给祖先上香，这种情感，如果你不是中国人，是很难理解的。

第三个要素是领导者。举一个例子来说，一个家庭中的小孩会成为什么样的人在很大程度上是受父母影响的。一个家庭的价值观与行为方

式是由父母亲创造的，他们就是家庭的“领导者”。

自组织革命：一场自下而上的消费运动

众包、众筹、众创这样一些互联网行为，都有一个共同的名字：C2B。C2B同时也代表了一种自下而上的消费民主化的精神，我们也可以称为消费道德。

道德可看作人们所共同遵守的那些“潜规则”。比如，我们在同一群体中，希望人都是善良的、诚信的，希望人与人之间是平等的，这就是道德要求。道德其实是人与人之间的伦理判断，或者是人与人之间相互关系的良好准则。

电商今天所创造的正是这样一种道德经济。举一个简单的例子，比如微信中出现了很多公益性质的免费授课群，人们，包括我在内，拒绝了很多有课时费的课程，反而愿意免费讲。为什么呢？人们因为公益产生的道德而聚合，聚合本身又会创造出新的道德要求，接着会形成新的共同理念，形成新的道德标准。这种自组织体系的价值标准，无疑会带给人们更多的信任与沟通，让人们感觉生活更美好。

这就是今天的移动互联网逻辑：人们基于公共道德而聚合。基于自组织的部落经济，会把很多利润很高的产业变成公益产业，因为自组织的“基因”是自愿参与，而自愿参与所要求的回报主要不是经济回报，而是社会回报，这就是人们总在强调“不要忘记初心”的原因。

一旦人性和商业的目的获得了统一，C2B就获得了相应的基础。只要做的事情符合人性，就一定有一部分人会跟你聚合在一起。而只要有同类聚合在一起，形成了独特的生活方式，就会创造出稳固的需求，生意就自然产生了。

简而言之，没有多元化的文化，怎么会有多元化的创造呢？苹果的创始人乔布斯信仰佛教，脸谱网创始人的妻子有亚裔血统，难道这仅仅是偶然？谁能否定其中没有文化融合的力量？

第14章 领导者就是品牌

大家都知道，价值观是比较虚的东西，是一种理念。价值观怎么在具体的人身上体现出来，变得生动，社会学将这一过程称为“人格化的价值观”。

体现“人格化的价值观”的最好的例子是中国四大古典名著中的《水浒传》。在《水浒传》中，宋江就代表了一种“人格化的价值观”。通过他这样一个具体的人，梁山泊“替天行道”的价值观得以体现，从而聚合起一批江湖好汉，这就是领导者的作用。

领导者：创造自组织的第一推动力

为什么领导者可以起到这么重要的作用呢？这涉及社会学中一个非常基础的理论，即互动理论（interaction theory）。互动理论最主要的思想是，人类社会的组织结构，比如人际关系、人们共同行动的价值观与行为规范，这些结构并不是天生的，而是由互动产生的。

我们可以举一个简单的例子来说明互动理论，比如两个人组建了家庭，吃过饭之后由谁洗碗呢？两个人一般并不会做明确约定，往往是结婚以后，谁前几次洗了碗，或者经常洗碗，那就意味着要洗一辈子的碗。

结婚以后，夫妻两人谁先洗碗便决定了这一辈子谁常洗碗，这就是互动创造结构的大致含义。

大家也会注意到生活中的这类现象，比如在外面表现得很强势的

人、大家会害怕得躲着走的人，在家里怕妻子，甚至怕孩子，这是为什么呢？其实并非这个人的能力不够强、性格不强硬，而是在家中，在几次重要的冲突发生时，都是他让步，结果就导致这个人永远让步，久而久之，在家里就没了发言权。

社会学中的互动创造结构（Interaction Create Structure），讲的就是这样一种全新的权力逻辑。这一逻辑之所以强大，是因为按此逻辑，我们就不会再强调表面的地位或权力，而是强调“互动中的人际关系”。比如，在外面很有影响力的男人，如果在家庭中变得软弱，背后一定有在家庭中与家人的互动不够的原因。

因此，我们今天所看到的大多数人际关系类型，大多数的社会结构与制度安排，主要不是由自上而下、一成不变的模式沿袭下来的，而是由互动的方式创造的。

从以上的分析中就可以看出这个结论的重要性。当移动终端创造出24小时在线的交流与互动，这就意味着，旧的结构与制度安排正在被“互动”重构，这个社会的基础正在悄悄改变。

从这个意义上讲，部落电商也可称作互动电商，因为移动电商最核心的要素就是互动，而基于互动，整个社会组织就可获得一种动态的结构。就像任性的小孩一样，随着他不断成长，对母亲的畏惧感在减少。因为随着年龄增长，随着对社会问题的理解，孩子们慢慢地就开始理解父亲了，新的家庭关系就此创造出来。

同样的道理，我们会发现有些员工害怕老板，有些员工不害怕老板，当然你可以用组织理论来解释，比如有考核规定。但是，从互动理论看，会发现那些愿意与老板多说话、多交流的员工，就不怎么害怕老板，越是与老板交流少的员工，就越害怕老板。莎士比亚有一句名言：“亲近导致蔑视”，讲的就是这种现象。

自组织是自发形成的，其基础就是“互动”。互动如何能形成自组织呢？首先当然得有领导者，有了这样的人，互动就有了第一推动力，这样就有了核心，即“人格化的价值观”。

反过来讲，没有领导者的互动会随机而分散。在现实生活的各种场合的活动中，我们观察一下产生领导者的情形：领导者总是“牺牲自己为大家”。以互动理论的视角来看，当领导者为大家创造了收益，其他受益者的回报方式就是跟从或接受其领导，于是自组织的萌芽就有了。

事实上，组织或群体的兴起永远都要付出成本，组织可以为成员提供好处，大多数人参加组织或群体的动因，就是可以不劳而获或少劳而获，但这些好处由谁来提供呢？

领导者与跟随者：自组织的角色理论

为什么互动可以创造出结构呢？这涉及互动理论中的另一个核心内容，那就是角色理论。所谓角色理论，即每个人都会通过互动过程来认清自己，通过体验群体或组织的要求，从而形成“自我角色”。

举一个简单的例子，恋爱行为就是角色理论最典型的体现。如果我们把青少年恋爱当成一种“互动”，那就会清楚地看到，这种互动最重要的作用，就是帮助这些孩子去体验“成人角色”：如何学会对他人负责？如何学会理解对方的喜好来形成合作？如何独立地在情感冲突与利益冲突中，学会妥协、牺牲与达到双赢的解决问题的方案？

由此我们可以看到，早恋对孩子的成长，对他们融入社会生活有着十分重要的社会意义。可以说，早恋是从少年向青年个人人格与社会角色过渡时最重要的体验，孩子在青春期的恋爱，可以帮助他们体验到“成人角色”。

中国的大多数父母反对孩子早恋，这与中国传统文化有关。传统文化强调在家庭中以“父母为核心”，进入社会以“官员为核心”，总之，这个社会强调对集体与规则的服从，并不强调个人的主体独立性。相反，西方国家的大多数家庭对到了青春期的孩子，鼓励其“早恋”，这与西方文化中强调个人独立与主体性有关。

像这样一种体验未来角色的互动方式，互动理论称为“角色扮演”，孩子童年时期做游戏就是一种角色扮演。从乌合之众到自组织的形成过程，很大程度就是领导者带领大家一起，对未来“新生活方式”进行角色扮演的过程。

刚开始的时候，大多数的互动是由领导者发起的，领导者会通过互动过程，找出志同道合的跟随者，在碰到冲突的时候他会站出来，促使自组织形成规范与纪律。

在微信群中，为了创造一个“有利”的环境，比如制止乱发广告、扰乱交流秩序的行为，领导者会与一批志趣相同的跟随者，开始制定规则，讨论规则后面的价值观，发起线下的聚会，将不合群的人“踢”出群体。

看似混杂无序的无组织成员，通过领导者和跟随者的互动，通过新角色的产生，慢慢形成了“单向性”。这个“单向性”代表着每个人的角色开始发生分化，大家自觉不自觉地开始以部落的价值观要求自己。

相反地，为什么大家喜欢这种约束呢？这是因为人作为一种群居动物，产生幸福感有一个前提，那就是部落化，即“群体单向性”——有着共同价值观与兴趣爱好的同类，能够创造出最大的幸福感。

在马斯洛关于人的需求分析中，除了生理需求外，其余需求都与认同有关。有了认同，人们在一个群体里才有安全感，有了认同才有了社交的基础，有了认同才具备了被尊重的可能，自我价值的实现如果不基

于认同，就毫无意义。

正是这种效应，让领导者获得了其领导地位与权力的“合法性”，换句话说，移动互联网所创造的技术生态，本身就是一种更符合人性幸福感的“角色生态”。

人人皆可成为领导者

为什么在讨论移动互联网的电商理论时，我们要先详细地讲这样一些社会学的基础理论呢？因为移动电商所基于的自组织理论体系，与传统商业所基于的组织理论，是完全不同的两套理论，出发点不同，过程与结果都会不同。

由此，我们也就更深刻地理解了移动电商的特别之处：你不是在经营产品，而是在经营人。要从追求经营某种产品到极致，转型到经营某种生活方式到极致，这是一个重大的转型，只是习惯了传统商业的人们还没有准备好。

从这个意义上讲，微信这个平台是非常富有创新意义的。正如当年的QQ即时聊天软件开创了一代人的互联网生活一样，微信真正做到了一点，这就是把电商从产品的竞争，转移到了对人本身的竞争上，从而开创了真正的移动电商入口——移动电商的真正入口是人，而不是产品。

你能想象得到这样的境况吗？一个人的业余爱好可以成为他谋生的手段，甚至可以成为他做领导者的原因。过去，成为一个领导者需要很高的素质，而在移动互联网所创造的“兴趣部落圈”中，只有一个要求，那就是你对某个领域的爱好“发烧”到极致。如，乔布斯是苹果部落的领导者，雷军则是小米部落的领导者。

“兴趣爱好型”领导者的崛起，说明领导者的角色变得越来越单纯。一个部落创造出的领导者并非因其领导能力，而是因为某种“偏好”。而各类领导者所组成的“小众化社会”，正在慢慢地创造出一种新型的社会生活方式和新的商业形态。

这是一种简单、单纯而偏执的“幸福人格”，这解释了人类要往小众方向发展的原因。因为人与人之间差异太大，反过来也说明，没有一个人是单一的，他们都可以找到自己的同类。

未来的社会结构将是这样的，你可以有多重身份——在某个部落中作为成员而存在，同时在另一个部落中，以一个领导者而存在。过去那种大众化的领导者的社会标签消失了，现在，人人皆可成为领导者。

第15章 蚂蚁与狼孩：互动才是大数据

这里讲的大数据，和人们通常的理解可能不太一样，因为此处的大数据有一个前提，即人与人之间的联结价值，或者说，大数据以人的“部落化”作为前提。

举一个简单的例子，有一对青年男女，他们在兴趣爱好、价值观以及很多生活细节，甚至在外貌喜好等“大数据”的指标上，都非常吻合，按通常的大数据逻辑，他们俩应当相爱。

然而在现实中，这两个人是否能够真正相爱仍然未知。因为是否能相爱取决于他们见面后对彼此的“第一感觉”，以及后面的互动方式。

现在的问题是，又是什么决定了他们见面后的“第一感觉”，以及他们未来的互动方式呢？这便是社会学意义上的大数据——以真实的部落化生活方式为前提的大数据。

没人愿做蚂蚁：会员制电商为何难以成功？

在传统的商业生态中，也是有“大数据”的，那就是所谓的“会员制”。每个购买了商品的客户，被“数据化”或CRM化，比如苏宁就拥有上亿会员。

但若以真正的大数据标准衡量这些会员，他们却基本没有什么价值。为什么呢？原因在于这个数据结构是垂直的，也就是说，我们的每一个“会员”都存在于“苏宁–会员”，或者“商品–用户”这种自上而下的垂直关系中。

这种“垂直关系”是不平等的，我们每个消费者作为接受者，更像是蚂蚁一样围绕着企业转，这就是所谓的中心化。整个工业化进程中的商业生态，大多呈现出这种中心化的结构。

在消费过程中，你之所以被称作“客户”或者“顾客”，是因为商家定义了你的位置。无论企业如何口口声声称消费者为“上帝”，最后却发现，消费者永远也无法摆脱被动的位置。

同理，我们与医院的关系也是一样的，关于我们身体的各项数据都保存在医院里，医院应当就是一个“大数据公司”才对。事实上，传统的医院很难成为大数据互动的核心，因为在传统的医院与病人的关系中，医院占据着中心位置，高高在上。

同样的道理，淘宝越来越“天猫化”，本质上并非阿里巴巴不想重建基于消费者的商业生态，但由于B2C的基因，必然会导致他们趋向的不是“淘宝化”，而是“天猫化”。

只要商业的基本生态是B2C，那么，所有的商业竞争，不过是企业对客户关系的“营销战”，即通过争夺广告（例如报纸、杂志、电视，现在是手机）来控制消费者的时间，通过争夺渠道来控制消费者的空间，从而获得所谓的竞争优势。

这就是我们过去所熟悉的战略案例：如百丽不计成本地争取占领一切高端渠道，再如红星美凯龙、国美争相扩大规模，这些都是“营销战”的体现。在工业时代，这种对资源与空间进行全方位争夺的做法，就是许多企业的战略出发点。

如果我们熟知一点儿企业战略理论的话，那么，战略大师波特的“五个力”理论就容易理解了，它讲的就是这样的战略：如何争夺一切资源来实现对客户时间（广告）与空间（渠道）的垄断，从而抵制竞争对手的成长，抵制新的创业者的产生，建立对手无法进入门槛，这就是

战略。

同样的道理，淘宝体系的“天猫化”，可能也将盛极而衰，阿里巴巴或许将从一家B2C的集市电商公司，转型成为一家大数据服务基础平台，从某种角度而言，这也是一种必然。万达的零售商业O2O面临的最大问题或许是，他们仍然沉浸在B2C的模式中，思考如何通过提高效率来挽救传统零售，它们还未充分意识到，零售真正的问题在于B2C的基因。

B2C的基因为什么有问题？要回答这一点，我们首先需要讲清楚，C2B的基因到底是什么？然后，B2C时代就很容易理解了。

C2B基因：狼孩的故事

我们大家都知道“狼孩”，一个在深山成长到10多岁的狼孩，其智商只能达到几岁孩童的水平。

这从侧面反映出，人的“自我（包括智商）”的成长与形成，其实是人与人之间的互动过程创造的。从这个意义上讲，人与人之间的互动即社会文化本身。

强调人际互动是创造文明的源头，这一点非常重要。如果我们把电商当作一种新的生活方式，那么，这种生活方式就是网络上的人际互动创造的。

人作为一种群居动物，一直以来都生活在“熟人社会”中。向熟人打招呼、点头、使眼色、遵守餐桌规矩，这些线下行为都会影响“我”的行为。每个人的“自我”中，都包含着“社会我”的再现。

用电商语言来说，C-C（人际互动）是一个社会最基本的决定性力

量，C-C互动创造了社会结构，同时也创造了每个人本身。狼孩之所以智商水平发展滞后，缺乏应有的社会行为，并非由于物质短缺，而是缺乏人际互动。

社会学互动理论最核心的思想也强调，在强大而过时的社会结构面前，人并非注定孤立无援，每个人都可以选择新的互动方式，并在互动中一点一滴地改变旧的结构体制。

当乔布斯动员百事可乐总裁来苹果任职时，曾问对方：你是想一辈子卖糖水，还是与我一起改变世界？这是领导者的典型语言。这句话在移动互联网时代套用，问题就成了：这个世界是由英雄改变，还是由你我改变？

移动电商在这一点上的回答是，互动创造结构。消费不再是简单的消费，而是“网民”新自我的形成过程，正是网络上的人际互动创造了新的生活形态，由此才有了电商对传统行业的颠覆。

我的结论是，电商不是一个简单的交易平台，电商本质上是从“企业–客户”垂直关系到“客户–客户”水平关系的变革，这一变革要求企业以一种全新的组织形态来适应。

应当说，即使在全球范围内，这个问题都没有解决。在很多互联网公司的衰落背后，其实不仅是业务上的衰落，更是沿用工业化管理体制带来的衰落。

是的，从B2C与C2B这两种完全不同的商业生态出发，我们才真正接近了今天电商面临的最大问题：代表未来的C2B生态，面对的是一个B2C的环境，包括消费者、客户这些称呼，都是B2C的产物。今天我们所讲的C，其实是在B2C生态之下由B定义的C，而远远不是C2B的那个C。

了解了基因，我们就懂得，移动电商这个风口早已来临，但我们大家却远没有准备好。

第16章 相关性：火星与我们有什么关系？

有一天，我在看电视，画面是美国宇航员登陆火星。女儿这时要看动画片，我让她等等，她便很着急地问我："爸爸，你为什么要关心火星的事呀，火星与我们有什么关系？"

这个问题让我在一瞬间愣住了：是呀，火星与我何干？这一问题困扰了我很长时间，以至于看见了什么都想问，这与我何干？

后来偶然发生了一件事，让我找到了答案，同时也触发了我对互联网思维的思考。

两年前的一个冬夜，我加班后开车回家。在快开到车库的时候，我看见一个人推了一车水果站在寒风中叫卖。通常情况下，我都会直接开车进车库，但是那天我突然心生怜悯，也许是感觉到了他在那儿冷得发抖，感觉到了他渴望的眼神，我知道他也希望我买点儿什么水果。于是，我停车走向他，正当我挑选水果的时候，接到了女儿打来的电话，说她想吃水果，问我能不能给她买点儿水果回来。

就在那一瞬间，我内心感受到了一个极大的冲击。因为就在一分钟以前，我是带着一种恻隐之心来买水果的，觉得自己是在帮水果摊贩，不忍心让他在寒风中挨冻。

可一分钟之后，接到了孩子的电话，我却带着极大的感激，要感谢水果摊贩。我非常清楚，如果不是他在我家门口卖水果的话，在这么寒冷的冬天，我需要跑到很远的地方去买水果。如果买不到水果，空手回家，那么，在面对孩子的时候，我会觉得很愧疚！此刻，恰恰是因为面前这个卖水果的人，我非常容易地买到了水果，有机会做了一次好父

亲。从此之后，我经常想起这件事，想起自己在短时间内心情的转化。

后来我开始思考，究竟是什么样的因素、什么样的状况，会让我们平时对一些事物熟视无睹。而当我们有求于人的时候，才会注意到原来门口有那么一个人，而那是一个可以为我们提供幸福感的人。

同理，对于小区门口的便利店、理发店、洗衣店等服务体系，当我们觉得不需要时，会自动忽略它的存在，而等到有一天，当有需要的时候，才会在内心充满感激，因为这些服务点默默地陪在你的身边，就像那个在寒风中卖水果的人。

直到后来接触到大数据理论，我才意识到这就是互联网大数据的相关性原理。所谓相关性是讲，世界其实在一个大系统中，万物都存在着内在的关联，可是我们每一个人却只会去关注那些对自己有用的、有价值的事物，以这样一种因果性的逻辑，来思考我们周围的一切。

这种因果性带来的危害是，我们会仅仅关注那些有用的，能够直接带来好处的事物，仅仅去做那些看似有价值、有益处的事。按这种因果逻辑，当我们不买水果的时候，就不会去关注身边的水果摊，只在有需要的时候，才会去关注。我们此刻忘记了一个简单的相关性原理：幸福的生活离不开周围良好的服务生态，而服务生态遵守的是相关逻辑——现在对你没用，不等于以后对你没用；对你没用，不等于对别人也没用。

实用主义是互联网的天敌

“因果逻辑”的危害，在于其摧毁了生命与生命之间的有机联系，或者说摧毁了世界的内在联系。一旦我们割裂了生命之间，生命与世界万物之间本来的联系，那么创新的思想源泉就被消灭了，人的灵魂也就成了实用主义的原厂委托制造加工厂。

这样导致的结果是，我们只会在“有用与无用”之间垂直思考，从而完全忘记了人与万物之间的偶然关联（水平思考）。

互联网的一方面重要意义即恢复人与人之间的关联和物与物之间的关联。世界本来就是一个有机的生态系统，人与人之间，人与万物之间本来就有着必然的关联。而有了互联网，无论你是在北京还是在纽约，在山地还是在海边，人与人之间都会因为手机而相连，真正实现“地球村”的梦想。

这就是互联网思维：人的生命包含着整体世界，整体才是人，人亦是整体。所谓互联网思维方式，就是在思考任何一件事时，都可以联系到任何你能想到的人与物，去形成一个可创造价值的整体。。

因为互联网，还有运营于其上的微博、微信和BBS（电子公告牌系统），我们打破了“因果”的界限，让“水果摊”加入我们，成为我们的一部分。而这一切的出发点是“相关思维”，我们不再去问，这一事物对我有什么用，我们要问的是，这一事物会与什么相关呢？

有一个社会理论讲的是任何两个人只需要经由六个中间人，就可以建立起联系，这个理论想说明的是这样一种“相关性”：在任何两个素不相识的人之间，通过一定的联系方式，总能够产生必然联系或关系。

这就是说，任何两个人之间其实都是“相关”的，只是在没有互联网之前，这种“相关性”的成本极高，我们便以为只有眼前的几个人与自己相关，由此使得我们的世界成了“因果世界”。

只有从相关性的层面来理解互联网，理解电商，才能够真正懂得这场新时代革命的意义。

互联网思维，首先是一种关于人与人，人与物之间联系的理论，如果我们承认互联网最大的特点，在于打破了时空限制；那么，同时打破

的一定还有相应的世界观与方法论。

每个人都在面对两个世界，一个是肉体的现实世界，这是一个“活生生的因果世界”。在这个世界，我只关心那些与我有关的，对我有用的，比如亲人，比如买水果时才想起的摊主。

这个世界叫“因果世界”。

人还有另一个世界，网络上的虚拟世界，这是一个“万物皆有联系”的相关世界。在相关世界，我们关心“相关”的一切。这个世界叫“相关世界”。

相关世界，是移动互联网所创造的世界。移动把你、我、他、“他们”都联系起来，从此，你、我再也不仅仅是一个人的存在了，我与你都存在于一个“宇宙”网络中，这不是地球村，这是网络村。

这就是移动互联网的思想：因为有了移动互联网，生命的任何一个偶然，宇宙间的任何一个“存在”，都会因为互联互动而变得有价值。

相关性的两个表现还需再强调一下：第一，价值多元性——对你没有价值，不等于对别人没有价值；第二，价值时空性——现在没有价值，不等于以后没有价值。

相关性的这两个表现非常重要。因为这两个表现重新定义了价值的存在形式：价值不再是必然性价值，而是偶然性价值，任何一次偶然事件可能都有价值。从此，价值也不再只是实用价值，更多的是创意价值。

相关思维与因果思维的不同之处在于，相关思维要求我们不只研究事件之间的内在机理，而应当更多地去关注那些“直接关联”的现象。就像在回家的路上，突然发现水果摊主与我们生活的幸福感之间的相关性一样。

懂得这一点后，我们就不再简单地把幸福感等同于“存在与有用”所形成的因果链，而是去寻求在我们的生活环境中，哪一些事实和数据与我们的幸福感相关。事实和数据能够让我们发现新的可能性，而根据这些新的可能性，我们就可以直接创造幸福。

换一句话说，我们更需要在意的是存在的各种可能性，而不是去探索“内在的必然性”。

从上帝的双眼看人间所谓的因果逻辑，不过是人们在一个狭小空间里所创造出的互惠逻辑，而相关性则是开放世界的“可能性逻辑”。可能性逻辑让人们从“直线思维”，或者说“垂直思维”中解放出来，不再拘泥于机理分析与因果假设，而是直接寻找那些相关的人或物，去创造出新的可能性。

我觉得，这就是创新。

第17章 众筹，让子弹多飞一会儿

要想理解众筹，就要从理解C2C的传播机制出发，我们也称这种机制为产品的C2C逻辑，因为众筹并不是一种简单的“筹款”，而是在消费者、投资者以及经营者之间创造的一种全新的商业关系。

众筹的基础是从消费者一方反向定制的C2B模式，而不是B2C模式。由此来看，目前在京东，淘宝以及若干网站建立的大多数众筹平台，并非真正的众筹，而仅仅是众筹的起始阶段。

众筹的起源：C2C是一种生活方式

当我们讲到C2C的时候，其最基本的含义有两种。第一种C2C，讲的是用户把自己的东西通过互联网转移给另一个用户，这是商业交易意义上的C2C。第二种C2C，讲的是一个用户把自己对某个商品的使用感受，或者对某个商品的看法，通过社交平台传播给另一个用户，这是传播意义上的C2C。

无论是用户之间商品的交换，还是意见的交换，其本源都是一种生活状态，而不是生意，或者说，在C2C的生态下，生活就是生意。

C2C是一种人性化、生活化的传播，而不是一种商业化的传播。C2C中的两个C之间的关系，是人和人的关系，而不是像商家B对消费者C进行传播时的那种基于商家B的利益而产生的单向关系，目的是影响你的购买行为。

C2C作为一种人和人之间的交往模式，是依赖什么机制而存在的

呢？一是人们公益性的情感需求，二是人们渴求探知社会和他人生活状况的好奇心，这两方面，就是众筹的基本依托。

我们先来看一下众筹创始领军者Kickstarter平台到底是如何运作的。成立于2009年的Kickstarter的做法是：项目发起人在网络上贴出计划和募集资金的截止日期，承诺做出相应的回报，支持者自愿参与。

Kickstarter平台采取的是所谓“all or nothing”的方式，意思是如果达到了事先规定的筹资额，则项目继续进行，如果达不到，那就无条件退钱。Kickstarter平台上的项目五花八门，有漫画书出版计划、盲文手表、纯手工糕点，当然，也有明确被禁止的项目，比如以慈善为目的的捐款，内容不清楚的保健计划等。

Kickstarter平台与其他类似的购物平台最大的不同是，Kickstarter平台上的产品更具有创造性，即生活性。由《时代周刊》评出的某一年度的25项最佳发明中，就有5项来自Kickstarter。

为什么Kickstarter平台会取得这么大的成就？因为在这里，你感受到的不是购物，而是人与人之间的某种共鸣。在众筹过程中，你资助的钱不是用于“购物”，而是“资助某个梦想”，或者是“支持某种信念”，抑或是“参与某种众创”，更明确地说，你追求的不再是结果，而是过程。

当过程上升成为生意的目的时，一切就都改变了。因为在这里，人的生活不再是为占有物质，而是为了体验某种人类的幸福与荣耀。

这是Kickstarter平台公布的2014年的数据：

- 330万人参与众筹。
- 220万人第一次支持项目。
- 77万人支持多个项目。

•7万人支持了10个以上的项目。

•1125人支持了100个以上的项目。

•众筹成功的项目有2.2万个。

•全年筹款5.29亿美元，平均每分钟筹款超过1000美元。

•音乐、影视类项目最多，分别达到4009和3846个。

•科技类项目最受欢迎，共筹到了1.25亿美元，紧随其后的是设计类项目，筹到了9650万美元。

这些数据显示出了C2C的力量，当消费者直接借助众筹这类平台聚合在一起的时候，一种新的商业生态便诞生了。

理解了这一点后，传统广告模式就会走向结束。因为在一个产品上市之前，就让用户去参与和体验产品背后的内在价值，甚至众创出其中的内容，这不就是品牌的内涵吗？而这种品牌与传统意义上的品牌，已经完全不在一个层面上了。

是的，众筹才刚刚开始，别着急知道结果，让子弹多飞一会儿。

消费者风投：平民成为资本家

以部落的角度看众筹可以发现，众筹是一种新的C2B产品创造方式，甚至可以说，众筹就是最典型的部落电商模式：在这里，赚钱不再是企业的主要目的，部落用户的参与、认同与支持，才是企业存在的目的。

Kickstarter平台追求共享经济，其出发点是对公益、创造与梦想的共识。一个众筹项目成功的标准是传播大于赢利，或者说传播的价值大于赢利的价值。在C2C的模式中，最重要的是创造出它的传播性，而不

是赢利性。这两者的区别是，传播是从人性出发的，遵从的是公共的情感需求，以及探求社会和他人生活状况的好奇心。而赢利是从利益结构出发，遵从的是利润最大化。

在传统经济仍然占据经济发展的主体地位时，两种逻辑在现实中的呈现似乎不成比例。Kickstarter平台一年几亿美元的筹资，从资金绝对值上讲，也许还不如一个VC项目（风险投资项目），但如果我们从另一个角度看，即消费者参与的角度，或从价值观变革的角度来看众筹，意义就完全不一样了。

众筹最大的突破在于，众筹让消费者成为投资者，而当消费者成为投资者的时候，需要的回报就不仅是经济收益了，更多的应是社会收益。这有点儿像婚姻与爱情的区别，婚姻追求门当户对的“现实生活”，而恋爱却需要一些浪漫。

有人给参与众筹的群体取了一个名字，风投消费者，这是一群愿意为自己看好的想法付账的人。我觉得，风投消费者是一个非常有价值的名称，因为这等于宣告，每个消费者都可以成为风投资本家。

谁来监督众筹到的资金？

任何一种收益都是有成本的，世上没有免费的午餐。众筹的最大成本来自信息的不对称：有人声称他代表着我们的梦想和追求，于是我们参与众筹，可谁来保证参与者的权利呢？

事实上，在Kickstarter上，融资后成功的项目与融资后失败的项目数量几乎持平。不少项目在融到大笔资金后，并没能如期兑现当初的承诺。当众筹成为一桩生意之后，就有人开始研究如何为融资而融资，至于项目后期的实施，反而被忽视了。

Kickstarter平台也意识到了这一问题，于是开始对网站规则进行修改，要求项目发起人讲述项目梦想的时候，必须强调风险和挑战；在讲产品的价值的时候，只能展示产品现在的样子，而不能仅描述一个美丽的虚构远景来愚弄参与者。

即便如此，作为一种经营“未来与梦想”的平台和一种倒逼供应链的新商业模式，众筹是不可能简单地像传统商业一样，通过明确的规则来减少风险的。这就把Kickstarter这类众筹平台推向了两难境地：如果过多地强调规则，通过规则来减少风险，那么，众筹的意义就没有了。

Kickstarter平台目前仍然是倾向于把判断和鉴别的义务交给用户，宣称“对网站上的项目的最终决定权在用户手里”。这是明智的做法，意在宁可众筹参与者受一些损害，也不能把众筹的灵魂消灭了。道理很简单，参与众筹的这些“先锋者”，本身就不是为了单纯的物质回报而参与融资的。

在这一点上，大家可以对比一下中国在互联网金融上的“安全第一”，就能明白创新为什么如此艰难了。把消费者或投资者（或“消费投资者”）当成需要保护的“孩子”，还是把他们当作成年人，去保护他们选择的权利，这是两种不同的经济考量。

其实，众筹的安全性最重要的出路是“部落化信任”。在一个部落熟人体系中，一旦众筹是以小额度的投资而存在的时候，欺骗投资者的成本是很高的。

所以，众筹的主流，将不会存在于面对公众的大平台上，而是会存在于部落化的小众平台上。众筹真正需要的不是钱，而是支持者与消费者，所以，一个部落化的强关系体系，才是众筹最好的归宿。

部落化众筹的方向

众筹大致有4种形式：公益众筹或慈善众筹，奖励众筹，股权众筹，债权众筹。

公益众筹，也就是我们通常说的募捐。在互联网支付非常方便的今天，像一元钱众筹之类的募捐非常方便。很多众筹的第一级，都会选择一元众筹，回报也就是感谢之类的话。公益性的众筹，价值在于人多，而不在于金钱的多少。

奖励众筹，也称回报式众筹，这种众筹在今天非常普遍，不过基本上变成了团购的预售模式，这与中国法律对股权与债权的禁止有关。

股权众筹，这是一种操作难度很大的众筹，也称为众投。这种模式的操作难度大主要体现在股权分散性与经营权集中性之间的矛盾上。Kickstarter平台就曾有规定："通过网络面向公众筹集资金，融资方以相应的产品或服务作为回报，禁止以股权、债券、分红、利息形式开展的交易。"

美国在这一点上，走在了世界前列。2012年4月5日，美国总统奥巴马签署JOBS法案（全称《2012年促进创业企业融资法》），法案允许股权融资，开启了股权式众筹合法化的大门。随后，意大利也通过股权众筹法案，现在英国和德国等很多西方国家，都意识到了互联网金融的强大，在这些国家，股权众筹融资已经基本合法化。

债权众筹，有点儿类似于银行交易。你投入的钱算是本金，在约定的时间之内，给你本金加利息的回报。因为担心这会成为非法集资，所以，债权众筹在中国有着极大的法律风险。

现在，我们加入一个变量，就是在部落化的前提下，这4种众筹方式的前途会是什么样的呢？

第一，公益性众筹将会以娱乐化公益成为主流，从而创造出公益性

的参与消费形式。过去的公益，主要集中在环保公益，和救助（特殊群体的）公益上。从马斯洛的需求理论上讲，救助公益是满足人生理层面的需求，环保公益是满足人安全层面的需求，都是层次比较低的需求。

未来的公益，将向着更高层次的需求迈进。更高层次的需求，比如社交归属需求、尊重需求与成就感需求，这些需求的“公益性”会体现得越来越小众化、比如，众筹聚餐、众筹娱乐体育活动，这类基于社交需求的小团体聚会，将会大规模出现，而基于这种聚会而创造出的股权众筹——众筹餐厅、众筹咖啡厅、众筹剧场等，将把众筹引向更深层次。

第二，奖励性众筹将会走向时点化、节日化。在部落化生活体系中，产品大多是以节日化的方式消费的，这不仅包括传统的大众节日，比如春节、中秋节、端午节等，更包括了部落自己的节日，比如部落的成立日和各种社交节日等。

奖励性众筹的节日化，或者时点化是很重要的，其最大的好处是为群体中人创造了共同的生活。移动互联网创造了部落化的生活，这使得企业的目标客户不再是个人，而是部落群体。设想一下，当一个部落基于节日或某个特定时点反向定制产品，这个时候，供应链与设计便获得了极大的突破。

第三，股权众筹将走向“证券化”。众筹中最难操作的应当就是股权性的众筹了，也叫众投。股权众筹之难在于，股东分散导致目标方向难以统一，决策受到制约。这个困境其实是法律的困境，过去的有限责任公司，是以“少量股东”为核心而建立的实体。当出现众多股东的时候，如何解决多个股东与少量经营者之间的矛盾呢？

股票市场是一种分散股东与少量经营者之间的制度安排，因此，在部落化的圈子范围内，如何开放股权市场的证券化，把众筹的大量小股东手上的股权市场化，这将会带来互联网金融的一个重大突破。

第四，债权众筹将走向“金融合作社（银行化）”。银行是典型的债权市场，国家开办银行的核心在于其“信用”。在部落化体系下，信用是由拥有强关系的熟人体系建立的。既然如此，部落内部完全可以建立起以相互帮助为核心的“金融合作社”。这样做的最大好处是，贷款灵活方便，还款的信用“黑名单”的力量远比银行强大，因为在熟人体系中，不还款就等于连生活信用也丧失了。

第18章 正本清源：如何识别真假O2O？

虽然O2O的概念已经出现了很长时间，但基本上还是停留在PC阶段。这也并不奇怪，PC互联网作为从工业化生态向移动互联网生态发展的过渡，既包括了工业化生态的特征，比如追求效率和利益，同时也包含了移动互联网的萌芽，那就是消除中间环节，创造以人为中心的供应链。

所以，O2O的第一个阶段所强调的更多的是提升效率。比如，滴滴打车，把打车从线下放到了线上，大大提高了效率，减少了乘客无谓的等待时间，这就是比较具有代表性的O2O案例。

滴滴打车这类O2O模式的核心是，通过互联网把交流双方的信息不对称大大降低，提升效率，使客户减少等待的时间，让司机减少漫无边际去找活儿的时间。

O2O的第二个阶段是所谓的线下体验、线上消费。实现销售的线下与线上合作，让消费者先感受产品，然后再网购，大大地提升客户购买商品的精确度，提高其购物的满意度。

第三个阶段的O2O是场景式购买。当你开车在某条马路上行驶时，网络会根据你的需求自动给你推送这条街上你可能感兴趣的东西，从而实现场景式的需求满足。

场景式购买更进一步地提高了消费效率，比如当你驾驶的车快没油时，显示屏会自动推送周围加油站的定位；你肚子饿了，周围餐厅就会及时显现。总之，你所想到的都会在你身处的某一场景中被自动推送给你，谷歌眼镜就是这种场景式消费的最佳平台。

O2O的这三个阶段都有一个核心，那就是“购买”：第一个阶段的滴滴打车，目标是让人更快地打到车；第二个阶段的线下体验、线上购买，是为了让人更精确地购买；第三个阶段的场景性购买，目的还是想让你更容易地购买。

我觉得真正的O2O模式是从类似微信这样的生活平台开始的。微信就开创了一种新的生活方式，即基于比特化的部落化生活。人们因为兴趣、爱好与价值观聚合在一起，从而反向地影响其线下的生活。也就是说，移动互联网阶段的O2O要从生活层面去理解。微信为什么一直难以商业化？或许微信不能商业化，是因为大家总想按照淘宝平台或天猫平台的模式将其商业化，而一个本来是属于未来的事物（如微信），若你非要把它降低到只有交易价值，那么它如何会成功。

微信首先代表了一种生活状态，然后才与生意相关。微信是移动互联网创造出的入口，人们因为是“同类”而相聚，随后过上了网上的部落生活。换一句话讲，微信所创造的这种生活，不仅是O2O中的“线上Online”，更多的是基于线上生活的见面需求，创造了O2O中的“线下Offline”。

比特与原子：O2O的本质

O2O是传统产业与互联网的接合点，也是“互联网+”最核心的支撑点。如果我们不从互联网的本质出发，不从消费者生活的基本生态去理解O2O，而是把O2O当成一种拯救零售渠道或“引流”工具，就不会有真正的突破。

早在1996年，美国麻省理工学院的教授尼葛洛庞帝就写了一本书《数字化生存》，书中描绘了人类未来将会生存于一个虚拟的、数字化的活动空间。

自人类诞生以来，就生存在现实的物理空间中，而现在人类开始建立一个虚拟的、数字化的空间，即实现原子世界的比特化。“比特化”指作为信息的DNA（脱氧核糖核酸），它正迅速取代原子而成为人类社会的基本要素。

在经历了移动互联网的变革之后，我们需要重新认识“比特化”的意义。这再也不是技术场面的变革了，正如尼葛洛庞帝所说的那样，“比特化的互联网络之所以吸引人，不只因为它是一个遍及全球的大众网络，而且也因为它是在没有专门的设计师负责规划的情况下，自然演变而成的。没有人发号施令，但是到目前为止，它所有的部分都日渐进步，令人叹赏”。

比特化创造了全新的世界，我在使用与研究脸谱网、微信这类社交平台的时候，有一种感觉，那就是网络世界可能才是某种真实的世界，现实世界反而只是人们生存的虚假世界。在互联网的比特世界中，人们那么真实地表露自己，按脸谱网的说法，是“one face（一张面孔）”。

其实仔细想想，这也符合逻辑，原子世界其实就是我们生存的实体世界，这个世界讲究的是“唯物”，而我们知道实体的物理世界的基本含义，就是空间的种种限制，而过分地强调这个世界的“唯物”，就是“实用主义”。

移动互联网所创造的比特化，我之所以称为真实的世界，就是因为它超越了空间与实物的限制，让“心”自由了。

讲清了这一点，理解移动互联网时代的O2O就简单了。PC时代的O2O仍然是“原子统治比特”（线下在前，线上在后），着眼点完全放在如何使电脑更好地为人类服务，创造出更高的效率之上，这是一种以客户为中心的逻辑，核心在于创造出更大的赢利额。而互联网时代的O2O是“比特统治原子”（线上在前，线下在后），着眼点在于如何让物质世界更好地围绕人类的需求运转。移动互联网是一种生活方式，这种生活

方式的商业思维是：以人为中心，而不是以客户为中心，核心在于为不同部落的人群创造幸福感。

O2O的本质：生活和生意一体化

目前，中国拥有近5.2亿智能手机用户，从而成为世界智能手机使用第一大国，而美国智能手机用户只有1.653亿。eMarketer市场研究机构预测，到2018年，中国智能手机用户数量将达到7亿多，占据全球智能手机用户总数的近1/3。

手机让我们进入了网络生活，人类从来没有像今天这样把自己的生活方式和社会关系都搬到互联网上。这正是智能手机开创的全新的生活景象，由此开始人类的生活方式将以线上为主。大量的商业设施与生活服务，都将因为线上的新生活方式，而重构自己的存在方式，这就是O2O的本质。

我们应当感到幸运，能够感受“比特化”的生活，从原子生活到比特生活，这是一种质的飞跃。从此，互联网上的生活不再是一种简单的购买商业行为，而是一种全新的生活方式。这种生活方式刚刚开始，随着人工智能的发展，大量只存在于网上的生活方式正被源源不断地创造出来。

人类生活一旦“比特化”，那么最大特点就是信息以“光速般”的速度不间断流动，而信息在实现了去中心化开放流动之后，受益最大的是消费者。因为联结起个人的媒体成为信息传播的主流，每个人既是信息的传播者，同时又是信息的消费者，从而打破了信息不对称的壁垒。信息的壁垒一旦打破，那些原先依赖信息不对称建立起来的若干管理模式，比如金字塔式的管理组织模式、渠道代理模式、广告推广模式，都会面临巨大挑战。

信息的开放与透明，正在创造出一种全新的人的聚合和空间价值。这就是O2O的空间价值，即去掉“厂家或渠道的中心化”——空间的价值并没有消失，只是这时候的空间不再是商业综合体的销售渠道，电影院、餐厅与娱乐场所也不再被简单地视为引流，而是粉丝的聚会、沟通之地。商家不再是商业综合体的中心，消费者才是综合体的中心；商家的使命不再是经营商品，而是经营粉丝。

当商家经营粉丝的使命大于经营商品的时候，线上社区的价值就体现出来了。小米模式最大的突破就是通过O2O的方式实现了“去渠道化”。这种全新的商业生态意味着，经营粉丝就是经营人，经营人就是钻研人的时间如何在新商业模式中度过。由此，人的时间成为最有价值的资产，时间这个要素，从此开始与空间并列而成为移动互联网中竞争的核心要素，而且我们可以想象得出，时间的价值一定会超过空间的价值。

一旦时间成为商业竞争的核心要素，企业竞争原先所遵从的游戏规则就变了。先有人，后有生意，先有需求，后有供应。这种新的生态，可大大降低一家公司的生存成本，更不必说云计算提供的更大的资源共享便利了。有一家创业公司租用了阿里云服务系统，创造了上千万元的收益，而每月只需要支付75元的租金。而在过去，实现相同的效用则需要几千万元的设备费。

政府也明白这一点，因此，工商管制中对注册资金的苛刻要求取消了，甚至对经营场所的要求也放得更宽了。任何一个有独特价值主张的人，都可以通过移动互联网聚合同类来创造小众部落，为这个部落提供服务，于是，一家规模较小的公司就可以这样存活下来。

在互联网时代，无限小的公司也可以生存。所谓“无限小”，即公司可以仅有一个人，而且这个人还在兼职，但其创造的财富与价值可能并不小。因为公司与消费者之间的界限消失了，消费者的参与正在改变着“公司规模”这一传统的概念。

第19章 “群场理论”，这样O2O才闭环

列夫·托尔斯泰在《复活》中写过这样一句话：“每个人都具有各种人性的胚胎，有时表现出这一种人性，有时表现出那一种人性。他常常变得面目全非，但其实还是他本人。”

人自有其社会性，那就是尽量地按照群体价值观来生活。而价值观可能是他自己选择的，也可能是社会强加给他的。“互联网+”想表达的就是这样一种生活方式，互联网让人们从此过上了能够自由选择的“部落生活”。

这就是O2O的“群场理论”：基于“比特化”的群生活，创造的是处于同频的人群聚合，而基于原子化的场生活，创造的是同趣的情感反应，而当群与场形成闭环，所谓的O2O闭环就完成了。

这就是真正的“互联网+”意义上的O2O闭环，即一种生活方式的闭环，而不是所谓的销售闭环。当生活的O2O闭环实现，那么，销售就是一件简单的事了。

线上创造群，线下创造场

把O2O上升到生活层面，是移动互联网创造的全新生态，由此带来了人在空间中的一种全新聚集方式。通过移动互联网实现虚拟的空间聚集和生活方式变革，使得人类在历史上第一次实现了无边界交往。

的确，人类以前从没像今天一样同在一个虚拟的空间中，实现同兴趣、爱好、价值观的聚合，这种聚合的结果，我们称为“群”。可以这么

讲，任何一款移动产品，如果没有“群”，就不能称为移动电商。

事实上，大家所熟知的豆瓣网，就来自兴趣的聚合，大家因为某一部电影或某一本好看的书而聚集在一起，组成同类交流圈。

手机或其他移动设备大大地方便了即时交流，像微信这样的即时通信平台，就创造出了各种各样的“兴趣群”。应当说，兴趣群的兴起，让O2O的生活成为可能。

为什么在互联网上人们都喜欢给自己起一个网名？我觉得，这并非完全出于匿名的需要。从社会学的层面上讲，名字是代表着个人特征的符号，然而，人的名字大多是父母取的，因此也就更多地寄托着父母对孩子的期望，而不是这个人自己的期望。然而，网名是完全个性化的自我选择，心理学称为“投射”。你期望自己是一个什么样的人，或者你期望别人如何看你，那么在内心深处会表达出你的向往，网名反映出你对自我的再次塑造。

所以，每个网名背后，都代表着对某种兴趣、爱好或价值观的“自我追求”。我们都知道，物以类聚，人以群分，网络让“自我追求”有了契机，智能手机的普及让人可以随时线上交流，于是“群”的时代就到来了。

这是一次全新的人类大迁移，只不过这一次迁移不是发生在地理空间中，而是发生在虚拟的社交网络上。这次迁移不是因为人们要追寻更适合的自然生存环境，而是要去追寻和自己有着类似兴趣、爱好与价值观的人的生活方式。

人是高级的群居动物，这决定了人在一生中，都在寻找自己的同类，并以此作为幸福生活的前提。人又是有多样性需求的物种，这决定了人总是在不同的环境中扮演不同的角色，以此作为追求梦想的归宿。这两者相叠加，“群”的价值就体现出来了。寻找同类组成“群”，而多样

性需求却会创造出各种各样的群。

但是，人毕竟是灵与肉的和谐整体，当人与人通过虚拟的群形成部落，在部落中创造出属于“灵”的文化，人们就自然地有了见面的需求，有动力去把这种幸福感体现出来，这就是“场”。如果说群是一种比特化、数码化的生存状态，那么“场”就是群的原子化聚集。

在汉语里，“场”表示处所，是许多人聚集或活动的地方，或者说，“场”指物体在空间中的分布情况，“场”最重要的属性是它占有一个空间。比如电场，就是电子在空间分布上创造出的一种聚集效应。磁场是原子在空间中聚集而产生的特殊形态，而市场是人和物在空间交易上的聚集。

群是场的前提。这个场不是人们随随便便聚合的场，而是早已经存在于网络上的社群在线下寻求聚合的场所。那种一群有着强关系的熟人寻找到的活动场所，我们称这种场所为“营地”或者“家”。

这就是群与场的关系，也是O2O的基本模式，这种关系清楚地表明了，群是场存在的前提，线上是线下有价值的前提。

O2O的标签逻辑：群是同频，场要同趣

人们在线上互动形成的关系，与在线下形成的关系是不同的，最大的不同是线上的关系更纯粹。在互联网上，两个陌生人相遇，没有那么多对背景的了解，也没有对声音和面容的了解，于是顾虑就少了许多，彼此交流毫无顾忌。

线上的这种交往方式，让很多现实中的“大人物”很痛苦，因为他们突然发现，自己身上的那些光环不见了。一个在现实生活中被众星拱月的人，在网上却可能无人搭理。

这里涉及一个基本的社会学理论："社会标签"（labeling theory），标签理论的代表人物霍华德·贝克尔指出，掌握话语权的群体会对那些无权者下定义，甚至将一些负面的身份特征强加给后者。

社会标签最大的问题是会造成"社会板结化"，也就是所谓的"身份传承"。当社会的底层或中间阶层，都接受了所谓的社会主流与权力控制者创造的社会标签，以被强加的社会标签来看待他们自己的行为，这时社会底层者的思维与处境就"板结"了。

这就是"场"的力量，当由场决定群的时候，社会就板结了，因为只要网上的"朋友"一见面，就会首先按照社会标签来看对方，并由这些标签要素决定之后的线下交往。

而当由群来决定场的时候，社会就会流动起来，并且更自由。因为在线上，人与人之间的结识是单纯的，人们不会再按社会标签评判他人，而会根据兴趣爱好与价值观来选择交往对象。

也就是说，以群为初级群体的社会互动过程，创造了同频的交往体系，不同频的就被自然排除在外了。同频的互动会创造出共同的文化，这就是群的部落化。所谓部落化，就像两个人在一起的时间长了，你会发现他们行为会越来越像，默契度越来越高。

以群为中心的场聚合，则创造出了另一种新的社会标签，同频的人群在一起会做什么呢？他们会创造出新的领导方式、新的行为方式、新的价值观体系和新的处罚机制。

总之，线下的场是在改变一个人，而线上的群是在选择一个人。选择大于改变，这是基本的社会生活模式，这也是部落电商会成为主流的原因。人生苦短，在人们有限的生命中，重要的不是去改变谁，而是去选择那些与自己志同道合的人同行。

正如一个哲人所说，人就像河流一样，虽然河水相同，但在每条河中，有的地方河道狭窄，水流湍急；有的地方河道宽阔，水流缓慢；有的地方清澈，有的地方浑浊；有的地方水体冰凉，有的地方水体温暖。

O2O的群场理论，描述的就是这样一种场景。不管在人生河流的任何一处，人们都可以融入相同的河道，然后汇聚成更宽阔的河流，摆脱干涸的危险，也有机会去追求个性化的生活。

第20章 新时点经济：卖的就是时间价值

2014年除夕，我回到了故乡贵州，坐在80多岁的老母亲身边，我感觉很幸福。这可能是延续了几千年的感受，母亲在哪里，家就在哪里，外出的子女们不过是离开了母亲的“候鸟”。

当我离开北京的时候，发现平日里繁华到极致的北京，基本上变成了空城。而微信上“发红包”的活动，却仍是火爆异常，连中央电视台也加入进来，中国人开始通过手机过上了数字化的春节。

用微信发红包从某种角度而言，是把银行卡变成手机程序运营商的资金池。强大的银行体系，国家最强大的经济中枢，一瞬间，就被一个小小的微信打开了缺口！

而微信到底又做了什么呢？它什么也没做，只是在一个传统的节日，做了一个在中国传统节日里每个成年人都会做的事——发红包。奇怪的是，程序运营商却没有出一分钱，钱都是手机用户自己出的。

但微信和其运营者真的什么都没做吗？答案并不尽然。微信这款产品复活了传统意义上的人与人之间的交往。而今的中国人，不是活在公司或者家庭中，而是活在微信上。

若说微信复活的是人与人之间的交往，而且是一种超越时空的交往，那么，作为中国人际交往核心时点的春节，就将成为微信的盛大节日。可以预料的是，春节期间各大手机通信公司将会很悲伤，因为微信拜年将会替代短信。

面对银行家们的颤抖，面对移动公司总裁们的哭泣，大家想知道的

是，像微信这么一个小小的手机应用程序，为什么会产生如此强大的影响力？

有句话说得好，思想有多深，路就有多远，现在，是需要我们认真深刻地理解移动互联网的时候了。

人类的幸福感与“时点”密切相关

人类几千年的文明进化，其实可以简化为两个要素，那就是空间价值与时间价值。空间代表着稀缺的资源，比如城市就是空间的体现。而城市之所以会形成，是因为市场买卖需要人与物在空间中的聚集，于是作为交易场所的购物中心的地价就越来越高，这是用作商业用途的地产值钱的原因，也是商铺总会涨价的原因。

同理，在人类居住的生活中心，人们主要的社会活动就是购物，于是在购物中心附近的房屋价格就越来越高。以上是空间的角度，从时间的角度看，情况就不一样了，比如春节，人们的聚集方向变了，大家发现春节几乎所有的大城市都成了空城。

人都到哪里去了？答案是“回家”。

那为什么要回家呢？答案是“幸福感”。

为什么在其他时候回家没有幸福感，而只有在春节时才有如此的幸福感？答案是，人类的幸福感与某些“时点”密切相关，比如节日或纪念日。

社会学研究表明：人类在进化过程中，发明了一种简单的创造幸福的方式，那就是赋予某个时间点以价值。比如，孩子的出生日（生日）、结婚纪念日。而社群中人们共同认可的时点价值就成为集体或部

落的节日，比如西方的圣诞节，比如我们的春节、清明，再比如24节气等。

我们都知道，生命是由时间构成的，而不是由空间构成，所谓“时间就是生命”，就是这个意思。但时间是连续的，时间的连续性使得时间或者生命价值无法被衡量。于是，人类发明了生命价值，或者说时间价值的衡量方式，那就是节日。

节日代表的不是金钱，也不是物质财富，而是“某一天”发生了特殊的事件。节日是永久地“纪念”某一天的价值，因为在这一天，生命发生了改变，平凡的一天因为发生了这一特殊的事件而拥有了持续的价值！

孩子的出生日意味着一个新生命的到来，这一天对于父母、孩子，甚至对于周围的亲人朋友，是多么有意义的事！这种意义是生命本身的价值，与任何物质财富无关！

当这种价值生产上升到群体层面，就可解释春节这类节日的由来。春节指华夏传统历法夏历的元旦，中国人赋予了春节这一节日以“全家团圆”的意义，甚至还有敬奉祖宗的意义，于是春节成为中华大地上每个家庭的最重要的时刻，人们对这一时点的幸福是可以平等享受的，无论贵贱，几乎对幸福都没有实质的影响。

值得细思的是，也许穷人的春节比富人过得更幸福，平民的春节比权贵过得更有人情味。

经营时间，就是经营人的幸福感

人类的生命价值是由时间，而不是由财富衡量的，由此我们不难发现：对空间资源占有的目标竞争对象只是工具与手段，对时间价值的竞争才是生命本身。

微信经营的是我们的时间，网购平台经营的是生意，购买的物品是生命存在的形式，而时间却是生命本身。

这个结论是非常重要的，因为这一结论指出了一个被掩盖了的事实，那就是生意对生命的背离。几百年来，工业革命以空间资源作为核心的竞争对象，包含着某种对人性的背离，造成了所谓的财富即放弃（维护财富的成本是很高的，这会导致人们放弃对生命意义的追求），欲望即枷锁（人成为欲望的奴隶）。

而这一切的根源，在于工业革命创造财富所受到的基本约束，那就是市场的交易必须在某个现实空间中进行。于是，市场竞争就成了对渠道的争夺，而对渠道的争夺无非就是对商场货架，以及电视、报纸广告位的争夺。于是，租金、房价以及电视和报纸广告费就必然上涨，就有了电视台上的广告标王。

互联网改变了这一切，网购让百货公司和购物中心失去了一切存在下去的理由。即使真的存在，那也是作为体验与服务的场所，而不是真正用来交易的场所。

更可怕的是，互联网一旦与手机结合，就形成了所谓的移动互联网。这一结合从根本上摧毁了曾经的工业革命造就的空间基础，移动电商刚刚开始崛起，它们能取得成绩一点儿也不难理解，那就是“经营时间远比经营产品重要”！以经营时间而不再是以经营产品为主体成为现实，微信第一次实现了生意与生活的统一。

我们在任何时候，都不要低估两种力量：一种是科技，另一种是人性。今天的移动互联网，既代表了科技（不需要空间的市场交易），更展现了人性（经营的是时间）。

回顾前述的事例，春节我们为什么要回家？用微信在春节发红包的活动为什么势不可当？因为微信经营的不是生意，而是生活。春节是中

国人幸福价值（生命价值）的特殊时点，这两者加在一起——科技与人性，那么，还有什么力量可以与之抗衡？

现在的问题是：这是一个好消息还是坏消息？

对于无数的创业者与小公司来说，这是一个好消息，而对于那些实现了标准化与大众化的“著名品牌”而言，这则是一个坏消息。微信发红包活动的异常火爆告诉我们，这是一个经营人性的时代，而人性的本质是个性与小众，工业化时代的标准化与大众化的趋势正在衰落。

在未来10年之内，我们或许会共同见证像麦当劳、肯德基这样一批实现了标准化的大众品牌的衰落，移动互联网创造的不再是“大众品牌”，而是更具人性的“小众品牌”。小公司与创业者的春天来到了，这是一个多元化的世界，而不再是由少数大品牌统治的时代。

第21章 如何实操：经营部落的4个步骤

讲了那么多理论之后，我们讲一些实际的操作方法。下面是部落经营的4个步骤，完整地讲述了如何从陌生人开始到建立起弱关系，从弱关系再到建立起强关系，最后形成一体化的部落过程。这4个大步骤是：

1. 娱乐活动：创造娱乐化，形成弱关系。
2. 产品体验：创造一致性，形成强关系。
3. 事件冲突：制造冲突，找到核心合伙人，形成自组织。
4. 时点消费，通过众筹、众创、众包实现部落生活一体化。

弱关系：必须娱乐，才能创造大量的接触机会

虽然有语曰“四海之内皆兄弟”，但这些兄弟要如何找到？部落电商与传统电商最大的不同，就是经营人而不是经营产品，既然是经营人，那我们就需要找到人与人之间能最方便地成为朋友的方法。

这个方法就是组织参与娱乐化的活动。娱乐之所以是最好的结交朋友的方法，因为快乐是所有人的共同追求，是一种基于本能的体验。比如，几乎所有的互联网公司，都会或多或少地依赖游戏项目来赚钱，这就体现了娱乐的消费价值。

娱乐是在把陌生关系变成弱关系的入口。孩子们开始一段友谊，第一件事就是做游戏，而体育运动则最容易把人聚合在一起。公司内部的

同事之间的相熟，很多时候也是通过诸如娱乐活动之类的途径建立起来的。

中国人最愿意把休闲时间花在哪里？我想，大多数人可能会选择玩麻将。

当我回故乡贵州探亲时，街道边随处可见玩麻将的乡亲。我问他们，镇上有多少人会玩麻将？他们回答，大家基本上都会，上至七八十岁的老人，下至20多岁的青年，几乎无人不会。

这件事带来的好处是，麻将成为镇里人进行社会交际的重要方式，有麻将桌就能形成场子，自然就有了话题。不认识的人，坐在一起没话说，可玩起麻将来，很快就成为熟人。一场麻将玩下来，大家的关系就亲密了很多。

以麻将为例是想说明，在麻将娱乐的背后，其实隐含了十分重要的“人际关系”入口。玩麻将给人带来了快乐，而快乐能够让人忘记一切烦恼，所以，通过快乐的体验来吸引人们参与活动，是把“没关系”变成“弱关系”的重要一步。

娱乐也是一种社交行为，而同时，娱乐也包含着对参与者之间社会关系的限定，比如玩麻将，通常人们只是与特定的几个伙伴一起玩，这就说明，打麻将产生的快乐实际上是以既定的人际关系为前提的。

在这里，我强调了娱乐具有的两大属性：

一是娱乐的自然属性：娱乐天然对接了人性的需求，所以，凡参与，必娱乐，不娱乐，无参与，这是由人性快乐基因的本能决定的。

二是娱乐的社会属性：娱乐创造出的持续的或更深层次的快乐是以既定的人际关系为前提的，无论打球、唱歌，还是旅游。“与谁一起娱乐”是前提，这也是很多年轻人不愿意让家长或老人参加自己的活动的

原因，这表明快乐或幸福都具有社会属性。

懂得娱乐化的规律，就把握住了商业与网络生活结合的一个最重要的入口：把娱乐的自然属性当成活动的起点，就获得了参与性。而把娱乐的社会属性当成活动的归宿，就获得了营销性（信任即营销）。

由此可知，在互联网成为人们生活的一种基本生态之后，人们首先看重的是生活（娱乐），然后才是生意。游戏活动的感受还有一个重要的层面，那就是在游戏中，每个人都在扮演着某种角色，都要遵守相应的游戏规则。对规则的遵从是进行游戏的前提，换句话说，如果一个人学会了对规则的遵从，那么，他就“社会化”了。

参与与服从，恰恰是一个群体最需要的两种要素。娱乐，是把“没关系”变成“弱关系”的最好通道。但我们也要清楚，基于娱乐而创造的社会关系，是一种弱关系。微信之所以删除了“打飞机”的游戏，因为这款游戏虽然可以吸引更多的人，但是反而会把人们的关系弱化。

也就是说，建立起弱关系之后，就不要再过度娱乐了。持续娱乐会让人们再从强关系回到弱关系，这就是退步。

从弱到强：活动体验创造文化

体验，实际上是一种感知体系，每个人的感知体系都包含了几个方面：视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉。这些都是我们体验的源泉，如果没有这些体验，我们就没有了感知。

事实上，移动互联网实现了感知体系扩大化。比如视觉体验，过去人们亲眼所见的事物总是有限的。现在基于移动互联网，全世界的场景通过手机我们马上就能看到。

当移动互联网扩大了我们的感知体系时，我们发现，过去看到的东西由我们的大脑储存，而今天的所见通过微博、微信上公开的图片、视频，被当成一种知识体系存储了起来。

网络授课与面对面听课有什么区别呢？以听觉为基础存储的课程可以反复听，边做事边听，还可以分享给朋友，这就把感知体系变成了知识体系。

移动互联网最大的突破在于把人类的感知体系上升为知识体系，或者说，“手机已经构成了人类中枢神经的延伸”。手机扩大了我们的视觉，扩展了我们的听觉，甚至通过交流，可以扩大触觉。

从这个意义上讲，移动互联网不仅仅是扩大了我们的感知体系，更重要的是以知识体系的形式帮助人们将感知存储了下来。这种体验一旦存储，在这个体系里就会出现一种全新的聚合方式——知识聚合。

也就是说，通过移动互联网分享信息的知识体系，与面对面的学习或交流体系是不一样的。面对面的学习或沟通只局限在少数人的范围内，而基于移动终端或可穿戴设备的交流与互动，可以形成一个扩大了的场。我们所有交流的内容都被当成知识体系存储了下来，人们可以反复听、重复看，当人们可以体验到如此丰富的内容时，人与人之间的关系便发生了改变。

我们正在进入一个“体验为王”的时代。体验之所以重要，是因为体验的感受可以传播，而体验一旦变作文字或图像被用以传播，体验就成了“知识”。

这是一种新型的“知识体系”，这种知识体系的核心在于客户既是产品的消费者，同时又是产品背后蕴含的思想与知识的创造者。这种创造过程会创造出新的社会关系，这就是所谓的“自组织”。

冲突创造自组织

从强关系到自组织是由两股力量促成的：一股是融合，志同道合自成一体；另一股是冲突，通过冲突实现关系的质变。

在生活中，我们常看到这样的情境，两个关系很好的人之间，常常会冲突不断。

两个相爱的人开始很甜蜜，然而等关系深入之后，情况就发生变化了：相爱越深，就越频繁地发生争吵。为什么呢？这需要我们重温一下冲突的社会学原理。

在社会学研究中，冲突是具有正面意义的，那就是人们以敌对或相反的方式把潜在的问题暴露出来。比如，恋爱中发生冲突，两个人要分手的时候，他们才会真正去问一个问题，对方对我意味着什么。

由此可见，在恋爱中出现矛盾的双方，在冷战中都会不停地指责对方，指责之后又会陷入自我反省。当双方都在反省的时候，关系就会发生实质性的变化，要么关系加深，真正懂得为什么离不开对方，要么就直接分手，不再继续无谓的纠缠。

自组织每天都是在冲突中度过的。在冲突中，所有的人会分成“他们”与“我们”两个阵营，每个人都需要做出选择，决定自己归属于哪一个阵营，这就是自组织的形成机理。

对民族国家而言，道理也相似。只有存在敌对国家的时候，人们的“爱国主义”情怀才会被激发。民族国家存在的前提，是世界性的对抗。这同时也解释了，为什么“二战”时希特勒要挑起国家之间的冲突，以激发人们所谓的“爱国主义情怀”。

创造出各种“我们”与“他们”，是部落电商最能激发人的激情的玩

法，因为在这里，商业竞争不再是商品本身的竞争，而在于如何寻找到自己的同类与归宿。

什么叫自组织？同趣同频，即大家自愿或者在潜意识中自发行动。就像多年的老朋友一样，你不需要告诉对方什么，对方就知道怎么跟你配合。不需要告诉你怎么做，但每个人都知道该做什么，这就是自组织。

我的结论是，冲突甚至是在有意识地利用一些事件制造冲突，这是非常重要的自组织机制。正是这种机制把人分为："我们"和"他们"。由此，自组织的边界被创造出来了，这就是冲突的意义。创造明确的边界，让人们清楚你是谁，你提倡什么、反对什么。

一个部落必须有自己的边界，边界是文化创造的动力之一。如果没有边界，就无所谓部落。当然，这个边界同时也是符号体系的由来，这就像每个少数民族都有自己的服饰、语言、图腾，所有这些一道构成了部落独特的文化。

比如，我们很难想象一支球队没有自己的球衣。球衣就是一种"符号"，是球迷与球队之间的情感联系与认同。当你有了这样一件衣服，当你穿上这件衣服坐在观众席上，你就会发现这个世界分成了两部分：穿球衣的"我们"，与不穿球衣的"他们"！

消费众包化：创客时代来了

自组织的出现，创造了一种特殊的生态，那就是消费众包化。部落创造了生活，生活产生了需求，需求引出了部落化的定制产品或定制服务，这种定制的核心内容，就是消费者的自发参与。

过去10年，世界各地的人们进行了一种前所未有的社会行为：人们

集合在一起，共同完成任务，有人甚至分文不取；而这些任务曾经是由某个专业领域的企业雇员完成的。简单来说：“众包就是某种类型的社会生产。”

那么，是谁在使用众包革命呢？下面是一些众包的案例：

亚马逊：网络零售巨头推出了提供众包服务的平台Mechanical Turk，企业用户针对的是那些需要以几十美分起价外包简单计算任务的公司，而个人用户将通过完成某项工作而获得小额的报酬。

标致汽车：举办标致设计大赛，发动人们设计自己梦想中的汽车，2005年的获奖作品Moovie出自一名23岁的葡萄牙学生之手。

宜家家居：通过举办“天才设计”大赛，吸引顾客参加多媒体家居方案的设计，得奖者将获得2500欧元的奖励，其作品将投入生产和市场。

不列颠泰特美术馆（TateBritain）：这家美术馆拥有公元1500~2000年间丰富的美术作品，让参观者自己为展品写讲解说明，被选中的讲解语将被制作成标签展示在美术作品旁边。

这就是互联网时代一种新的供应链创造，我们称为“众创”或“众包”。消费者不再仅仅是消费者，他们同时也是产品的创造者，而能让这些人如此无私地付出的，是他们的兴趣、爱好，或者是自我实现的追求。

消费上的这种“众创效应”，甚至催生了一个新的词汇——“创客”。所谓创客，讲的就是在产品创造的过程中，消费者会积极参与其中，甚至可以成为创造的主导者。

创客时代的来临表明，当消费者具有消费者和创客的双重角色时，商业创造价值的方式就改变了。这种改变可以说是划时代的，用户从此

便站到了供应链的前端，亲自参与产品的研发与设计，而不仅仅是消费产品。

在创客的时代，一个“参与式预售订单”体系逐步形成，比如对于服装，消费者会参与设计与制作，产品样品出来后，也需要消费者去试穿，在听取更多的消费者发表评论后，再最终下单生产。

有人也许会问，如果我现在就需要现货，那该怎么办呢？答案也很简单，如果你渴了，立即就要喝饮料，那你可以选择可口可乐之类的“标准化”产品，你立即就要吃东西，就可以选择麦当劳之类的快餐。

“消费者”这个词本身就带着标准化的色彩。每个在标准化状态下的购买与使用商品的行为，都是消费行为，而不是创造行为，因为企业是为“标准”而不是为客户的需求而生产的。

如果你不想做消费者，而想要自己做主，选择自己喜欢的，符合自己特点的，你就要亲自参与。提出你的喜好，加入你的意见，付出更多的费用，这就是定制的预售体系。

可以预见的趋势是，在移动互联网的O2O时代，公司与消费者之间的界限将会消失。消费不再是简单的消费，消费本身就是生产的一部分，或者说是公司经营过程的一部分，公司不仅要经营生产体系，更要经营消费过程体系。

同样，消费者也不仅消费产品，还要消费生产过程。在这里，我们把一切从原料到成品的过程，都当成生产过程。消费者会借助移动互联网手段深入参与这一过程。

消费者与公司一体化的时代就要来到了，或者说，公司与用户之间的边界正在消失。

第22章 双车道，互联网创业如何赚钱？

未来与现在，永远是一对矛盾。经营未来的是创业者，经营现在的是商人。两类人分属两个完全不同的体系，前者支撑着创新体系，后者支撑着运营体系。

经营未来的创业者，都有一个焦虑，那就是现金流。没有现金流，就无法在现实中立足。另外，经营现在的商业巨头们也有一个焦虑，那就是会有被未来抛弃的风险。

现在，我们要讨论一个问题：现在与未来如何共处？也就是说，做现在的如何有未来，做未来的如何有现在？这就得讲一讲我提出的“双车道模式”。

腾讯和京东：一个双车道的商业模式

我们先看一个案例，这就是腾讯和京东的合作。2014年3月10日，腾讯与京东联合宣布，腾讯向京东购买3.5亿股普通股，数额上占后者上市前普通股的15%。双方资产将进行整合，腾讯支付2.14亿美元现金，并将QQ网购、拍拍电商和物流部门并入京东。

公告同时宣布，腾讯的电商部门“易迅”将继续以独立品牌运营，京东会持易迅网的少数股权，同时持有其未来的独家全部认购权。腾讯将在京东进行首次公开招股时，以招股价认购京东额外的5%的股份。

据估算，腾讯当时入股京东的代价约为88亿元。2014年5月下旬，京东在美国上市，招股价为每股19美元，按约定，腾讯以每股19美元认

购京东约6975万份A股，涉资约13.25亿美元（约合人民币102.6亿元）。两项相加，京东上市后，腾讯将持有京东约17.88%的股权，总额约为2.45亿份ADS（美国存托股票），成本总计约211亿元。

到2015年年初，京东的股价大约为每股29美元，大家可以算一算，腾讯赚了多少钱？京东预托证券每上涨1美元，腾讯的账面就会赚到近19亿港元。京东的股票现在每股上涨了将近10美元，腾讯的账面就会赚到接近190亿港元。

从表面上看，似乎是腾讯赚了，但到底是谁赚了钱呢？如果没有腾讯持股，京东的股票还会价值这么多钱吗？

在这里，要用双车道的模式才能讲清这种兼并。京东是PC电商的代表，也代表着目前电商的发展水平，是一个看得见摸得着的赚钱机器。

微信代表着未来的电商入口，微信运作的是移动电商，但它将如何赚钱不得而知，但其未来的金融价值应该很高。相比而言，腾讯手上的PC电商，比如易迅，在微信这个大背景下，就显得有一点儿不伦不类。

正是在这种背景下，双车道模式就显得非常高明了。腾讯把手中的PC电商部门转给京东，这其实是帮助腾讯卸下包袱，不仅让京东收编了这个部门，还以很低的价值置换给腾讯大量股票。

然而，京东吃亏了吗？在移动电商的大背景下，PC电商已是明日黄花，京东若以纯粹的PC零售电商概念上市，市值不会很高。可是，拿微信这个入口概念上市，或者拿腾讯的支付与物流概念去上市，市值一下就达到了几百亿美元，这差不多是苏宁的三倍，所以腾讯和京东都获益了。

这是C2B双车道模式最好的诠释：微信代表了未来，当下不赚钱；京东代表了现在，挣钱但是没未来。把两者相结合，微信获得了现在，京东获得了未来，于是京东的股票大涨，腾讯也从中获益，皆大欢喜。

这个案例提醒我们，互联网时代的经营法则，是合作与融合。所谓相关性，就是我们共存于一种生态之下，只有借助他人才能发展自己，或者说，要借助生态系统的力量做大自己！

双车道模式：赢利性与增长性

所谓的双车道模式，背后的道理是，要摆脱传统企业按赢利性衡量的限制，应当采纳互联网企业按增长性衡量的新商业逻辑。

赢利性反映的是现金流模式，即如何实现快周转、快出货、低成本、高毛利，即通过赚取利润而获得发展。从需求上讲，这样的产品一定是满足了现在的需求，或者说大众化的需求。

增长性反映的是种子生长模式，即如何迅速从小发展壮大。从需求上讲，这样的产品一定是能满足未来的需求的，现在虽然需求少，但未来却是主流。

从金融的角度讲，赢利是一个债权体系，即银行体系，而增长性是一个股权体系，即风投体系。要想做互联网，没有资本体系的支持是不可能的。

生态思想其实不仅仅在于商业模式，更在于其基本的存在方式。互联网时代最大的特点就是“互联”和“网”。“互联”强调的是所谓的相关性，即万物都相“联”，因此对一个企业甚至行业的解决方案，不能够单独来看，而要通过观察与其相关的企业或行业来寻找解决方案。
而“网”的意思是，表面看起来没有关联的个人或企业，其实都是系统的

一部分，所以，某个人或企业的问题，可以通过系统的价值反映出来。

这就是双车道的含义，双车道打破了传统企业或行业解决问题的方式。过去解决问题会过多地强调企业本身的竞争力，以及企业如何通过增强自身的能力来解决问题，而互联网时代解决问题的方法，看重相关性与系统性。

就像京东解决自己的市值与未来出路问题一样，不是通过增强自己的竞争力来完成，而是通过合作来解决。对自己的短板通过寻求强者合作来解决，这就是双车道。

同样道理，我们想解决移动电商发展过程中的问题，不能只盯着赢利性，要懂得电商与互联网做的是增长性。而对于增长性的业务，就必须寻求系统性的解决方案，不仅是与传统企业合作，更要寻求资本市场支持。

谁才是稀缺的资源：未来改造现在

从战略上讲，凡是站在高处的方式，注定会让人感到孤独。无论是阿里巴巴还是腾讯，都声称C2B是移动互联网的终极归宿，这就是高处的打法，但现实中，真正的C2B少之又少，似乎电商基本上还是PC的天下。

但正如一位哲人说的那样，在别人看得见的地方竞争，叫作战术，而在别人看不见的地方竞争，才叫战略。大部分人只能看到现在，只有少数人能看到未来。那未来如何落地？

事实上，可以不必亲自通过商业化运作变现，而是让合作者来变现。所谓双车道模式，讲的就是未来的经营与现在的经营有着同等重要的地位，甚至其价值会超过现在，既然如此，如果经营未来的人很着急

地要靠自己的能力赚钱，想依赖现金流而存活下来，这一定是错误的选择。

在互联网时代下，所有的市场都是有机体，市场各方都是处于互联互通的生态之中。在这种生态里，经营未来车道是稀缺的，因为99%以上的人都在做现在，只有1%的人在做未来。

所以，强迫那些1%做未来的人去做现在，那就错了。正确的做法应当是学习一下小米公司的做法。小米和富士康接轨，用互联网的方法去做成熟得不能再成熟的产品——手机（现在），借此得到了未来。小米借助与富士康的合作扬长避短。

一个代表未来的人显然会试图改造现在，但是改造现在的最好做法不是自己去改造，而是把自己未来的东西和现在他人拥有的成熟技术结合来改造现在，这就是双车道模式。

现在的问题是，应该如何操作呢？结论是，做未来的互联网体系，重点是客户，把客户部落化，通过部落化的客户获得可衡量的金融价值。借助可衡量的金融价值，与经营现在的企业进行对接。

经营未来本质上是在经营人心，这就意味着未来的最大资产是人，是一批有着同频同趣的人。正是这批人，构成了大数据和云资产。而你所要做的，就是把这一切转化为某种金融产品——寻找到需要把现在的利益放到未来去增值的合作伙伴，双车道由此形成。

以腾讯与京东的合作为例。一年多的时间过去了，京东并没有从微信客户入口处获利太多，更不必说支付与物流了。但这并不妨碍腾讯对于京东股票价值的提升和对京东的公司价值评估的意义，这是因为腾讯代表着移动电商的未来。

部落电商的本质就在于我们要把未来最稀缺的东西抓住，当你实现

反向合作之后，不是自己去拼命赚钱，而是反向跟现在赚钱的企业合作。这样就真正抓住了双车道生态的本质。

第23章 小逻辑与大聚合

我们逛商店时，会有这样的体验：没买商品的时候，会一直不停地挑选，在犹豫不决时，往往会从挑剔商品的缺点入手，越挑就越不知道自己想要什么。可一旦买了商品，就会对这家店好感倍增，甚至不允许别人说自己买的商品不好。

这可以归于一种心理学的解释路径：一旦你拥有某种东西，物品与你的关系就会发生变化，这时候物品的好坏并不重要，因为此时物品的好坏，代表了你自己的判断力，而每个人都会本能地维护自己的判断力是很好的。

是的，这就是社会心理学中所称的“小逻辑”：无论选择了哪种商品，商品的质量就会变成评判自己判断力的问题，人们就会去寻找各种理由，来为自己的选择提供支持。

社会心理学的小逻辑与大认同

互联网体系是一个以人为核心的生态体系，移动电商的生态，则是以聚合同频同趣的同类人为前提。一旦涉及人的聚合与社会交换，社会心理学上的小逻辑就有着十分重要的作用。基于这一理论体系，我们就可以把物与人的关系，转化为“自我概念”，转化为人与人之间的角色认同。

更明确地说，小逻辑理论是免费模式或者体验模式的出发点，而从这一点出发，我们可知，免费绝不是“消费者占便宜“这么简单。免费与

体验的意义，远远超过了利益交换本身，若把免费与体验当成消费者占到了便宜，既低估了消费者，更重要的是，这样的看法会导致消费生态的恶化。

免费与体验的真正价值在于，创造了商家与消费者之间的“社会交换”，而不只是简单的经济交换。经济交换引起的是利益得失，而社会交换创造的则是信任与认同。

这种逻辑极大地超越了广告逻辑或促销逻辑，或者说，基于社会交换的小逻辑是移动电商“免费”理论的基础。为什么互联网企业都热衷于做爆款商品？原因就在于爆款遵从的逻辑，就是社会心理学的小逻辑。

小逻辑强调的是，在互联网时代，产品与客户之间的交换不再是简单的经济交换，而是包含着丰富社会内容的社会交换，这说明部落电商的发展与公司的规模无关，而与是否创造出与客户同频同趣的小逻辑产品有关。

这一点非常重要，它意味着一个部落哪怕只有几十个人，也可以做电商，因为这时你经营的是人，不是产品。几十个人就能构成生活的创造者群体。要知道经营人的过程，不再是产品的逻辑，而是基于小逻辑的群体心理演化过程。

只要小逻辑成立，就意味着新的商业模式的成立，通过小产品的小逻辑，寻找到同频同趣的参与者，进而创造出对部落的认同。所谓风险投资，投的不就是一种新消费生态吗？如果正确的消费生态可以自行快速成长，那么风险投资的意义何在？

基于此，部落电商的入口就找到了：从一个微小的地方入手，以小产品来做大。既然部落是一种生活方式，是一种兴趣、爱好和价值观的聚合，那么，部落电商的入口就是经营一种“有格调”的小产品，因为兴趣、爱好、价值观的聚合可通过一个小产品来实现。

从一开始我就在讲，移动电商的逻辑是“生活大于生意”，是以人为中心，而不是以客户为中心。现在，我们更清楚地看到了，打通生活与生意的关键，就是从小逻辑出发，以某个小小的物品或服务为载体，创造出大量用户的参与，通过参与来明晰“我们”与“他们”的界限。

社会人类学家在对非洲原始部落做研究时，就发现很多部落都有类似的游戏，即在遇到节庆之时，人们往往会交换礼物，比如小手镯、项链或是其他的一些小东西，研究者发现，正是通过这些小礼物的交换，部落内部的人际关系得以维系，甚至升华。

学习NBA做部落：聚合兴趣与爱好的力量

NBA的部落生态可以给移动电商的发展不少启示。NBA首先是一种生活，然后才是生意，NBA经营的是球迷的兴趣与爱好，是一种生活方式。球队恰恰是因为把粉丝的兴趣、爱好经营好了，生意才越做越大，产品线也越来越长。

洛杉矶湖人队最早驻扎在寒冷的明尼阿波利斯，众所周知，美国明尼苏达州是“万湖之地”，球队用这个地理特征来命名球队，显然是为了赢得当地人的认同。在此之后，明尼阿波利斯湖人队一共5次赢得NBA总冠军。1960年，球队移驻洛杉矶，但球队并不愿意改掉队名，仍然使用湖人的名字，一直到今天。

犹他爵士队的队名也是为了取得球队所在地当地人的认同而取的。新奥尔良是全世界最著名的爵士乐城，世界爵士乐的一代宗师路易斯·阿姆斯特朗就是生长于此的。1974年，新奥尔良成立了一支球队，加入NBA，取名“爵士”，1979年，这支球队从新奥尔良移驻犹他州的盐湖城，但爵士这一球队名仍然不变。

NBA本身就是部落商业模式的实操。NBA的标准模式是把球迷上

升为经营主体，通过球迷部落的扩大反过来经营生意。球队的重大决策，甚至是引进或放弃哪一位球星，不仅与该球员的成绩有关，更与球迷的喜好有关。

比如1987年4月，NBA决定在夏洛特、迈阿密、奥兰多和明尼苏达4个城市成立新球队。4位球队的新老板不约而同地“尊重民意”，将球队命名权的重任交给球迷，举办为球队命名的票选活动。

在以“黄蜂”为市标的美国夏洛特市，球迷们推翻了球队最先提出的方案——“精神”，提出为球队取名“黄蜂”。而在四季气温都较高的迈阿密，居民们选择了“热”作为队名；奥兰多是首个迪士尼乐园的所在地，居民们选择了“魔术”作为队名；明尼苏达的队名为“森林狼”，这是因为明尼苏达是除阿拉斯加州之外拥有最多森林狼的地方。

NBA的生意经从一开始，就是球迷参与“产品定制”和“规则制定”的部落玩法。NBA成立时，其篮球竞赛规则只有简单的13条，而NBA联盟非常清醒地懂得，规则是为球迷的兴趣、爱好服务的，所以，每年的NBA竞赛规则，都会根据观众的意见进行调整，凡是有益于球迷参与的建议，一律接受，哪怕是按原本是其他运动项目中的规则做改动，也会合理地为我所用。

与此相对的是，国际篮联每4年才会调整一次规则。美国NBA比赛之所以精彩，就是因为联盟与球队的老板，都把自己当成服务于各支球队部落的一部分，而不是像国际篮联那样把自己当成法官。

经过近60年的发展，NBA的规则现在扩展到共有13章，章内细则达几百条。制定这些规则的目的只有一个，那就是让NBA看起来更精彩、更好玩、更具有商业价值，竞赛规则不是绝对权威，而是一种产品设计。

比如，NBA是一个没有升降级的封闭联赛。一般情况下，商业投资

都会倾向支持冠军球队，这样冠军球队就会越来越有钱，球赛就变成了金钱的游戏。

如何让没钱的球队能够发展，并且还有机会“咸鱼翻身”？NBA推出了“工资帽和奢侈税”两个概念。以2012~2013赛季为例，工资帽为5800万美元，奢侈税为7030万美元。也就是说，一个球队的薪水总额的“帽子”是5800万美元，而当总额达到7030万美元后，引进外援将会被征收奢侈税，甚至罚款。

部落电商的生态实际上就是这样一种NBA生态。规则由大家一起制定，官方是一个服务体系，这样就把位置摆正了。

传播的革命：“3+1”模式

德鲁克说过，企业只有两个功能，一个是营销，一个是创新。

在过去，对于一个没有品牌口碑的企业来说，其生意模式基本上是“传播–购买–传播”，而对于一个品牌企业来说，其生意模式是“购买–传播–再购买”。无论是哪一种模式，只要传播环节出现问题，就没有再购买的机会。

当我们讲传播的时候，其实谈论的是两种传播：一种是事前传播，也就是所谓的营销传播；另一种是事后传播，也就是所谓的服务传播。营销传播解决的是新客户问题，而服务传播解决的是老客户问题。

在过去，我们的传播方式是控制式的：第一种是电视控制，电视台会不停地通过广告进行轰炸，只有有钱的企业才能玩这种游戏。第二种是报纸传播控制，通过报纸或者广告进行轰炸。第三种是户外或店面传播控制，即在大街上做各种各样的广告来进行传播。

在移动互联网时代，这三种控制基本上都被消灭了，因为今天的传播模式从过去的B2C转化成了C2C（消费者对消费者）。这是一个不受控的传播平台，面对这样不受控的平台，传统企业突然发现，过去行之有效的那一套不行了，接下来怎么办呢？

三星公司就陷入了这样一个僵局，从三星公司的年报里可以看到，三星公司的广告费是全球各公司中最多的，三星公司每款手机的平均广告费是480元。这代表了什么？代表着你买一部三星手机，其中有将近500元的花销是广告费。

三星公司花了最多的钱，来购买各种各样的广告，期望对全球的人进行“产品轰炸”。三星公司这种模式在C2C时代，必然会进入困境，因为当下信息传播的主要渠道是手机这类社交媒体，没有太多人会去看三星公司的广告。

相反，基于自组织的C2C（消费者对消费者）传播，打破了单向的B2C（商家对消费者）模式，而部落电商能够聚合B（商家）的秘密武器就在于“传播”。传播已经不再成为企业向消费者灌输产品的渠道，传播在移动电商时代，是用户反向聚合B（商家）的渠道，而这种聚合，改变的是商业的基础，也就是商业的基本模式。

这就是所谓的C2B（由用户驱动商家）模式，在这种模式中，是商家B向用户聚合，商家正在从所谓的营销模式走向服务模式。这就是所谓的“3+1”模式：

一、正向传播。若出现能体现相同兴趣与价值观的高水准产品，部落会自发传播。

二、负向传播。购买产品被欺诈了，部落会群起而攻之。

三、需求迭代。因需求在用户这里，所以商家需要了解不同用户的需求，一起研究、改进产品，对新产品进行实验，让产品一经

推出就受到欢迎。

除了这三点，部落电商还有一个重要的武器——定制。部落不仅会传播、需求迭代，还会拿出真金白银来定制。C2B的这种大聚合，聚合的是生活链条中的众多厂家，这将会改变整个商业化的结构，让供应链围绕人而转。

今天，移动互联网所开创的全新商业模式里，把商业的次序颠倒过来了。当把人本身作为唯一的目的时，把人的幸福感作为唯一的出发点时，并且把人本身放在首位时，就使所谓的C2B得以存在。

移动互联网下的商业生态，不仅对传统的商业模式而言是一场革命，即使是对以PC为基本平台的商业模式，也是一次巨大的颠覆。移动互联网的商业生态，把C（消费者）放到了B（企业）的前面。

一句话，移动电商才刚刚开始。

第24章 新4P营销模式

商业的发展趋势是，不管低价产品当下占有多大的市场份额，最后一定是高价产品打败低价产品。我们可以感受到，高档的商场越开越多，自己家里用的商品越来越贵。

但有人会反驳，在网上买东西不是越来越便宜吗？的确，互联网摧毁了传统商业中的“租金、渠道与广告”这三座大山，让依赖传统商场的所谓“高价商品”瞬间失去了大部分支撑，同样的商品，现在人们可以在网上以很低的价格买到。

这样的结果是，互联网似乎就成了“便宜”的代名词，便宜与“价格战”成了电商的主流，但这个趋势会一直延续吗？我不这样认为，我们只需要自问，我们是否希望家里所用商品有品质且有个性，那么答案就清楚了，互联网平台上的产品也会慢慢趋向高价的。

如此，问题便转化成今天的电商要如何转型，才能适应这种趋势？而这就是我提出“新微商”这个词的出发点：第一，新微商是从微商演化而来，个人（微商）取代零售商成为渠道主体，这是挡不住的趋势，C2C将是未来渠道的主流模式。第二，新微商之新，体现在互联网是如何实现“高价战胜低价”的转型。当然，产品的品质本身是前提，产品品质越好，价格应当越高。有一点应注意，即中介会消失，但服务却会增加，新微商要如何通过服务来获得产品溢价？

这里存在的问题是，在信息透明的互联网环境里，产品本身无论附加了多少服务，都不太可能出现“高溢价”。服务是通过另外的收费方式体现的，那么出路何在？最有可能的出路是，微商根据自己所服务的客户，实现产品的定制化或个性化，小众部落的“自品牌”最终取代品牌，

这是一种可能的趋势。

这样看来，新微商与微商最大的区别，就是去掉单一的“产品化”，进化为有人情味的“部落化”。这也意味着，流行了几十年的营销4P模式，即产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion），也宣告退出历史舞台。

新4P应运而生。在互联网时代，我们销售的不是产品，而是基于人（people）的服务与文化。而出售文化并不需要定价，需要的是粉丝（paranoid）。当粉丝成为自渠道的时候，企业与粉丝之间形成合伙人关系（partner），此时的促销不再是单方面的叫卖，而是粉丝的全方位参与（participating）。

从产品到人性，从价格到粉丝，从渠道到合伙人，从促销到参与，我觉得从旧4P到新4P的变化代表着商业已进入了一个全新的时代，而这个时代的名字，或者可以用“新微商”来概括。

新4P实战案例：把卖酒变成寻找合伙人

一个偶然的机会，我应邀参加了一次晚宴，宴会上我第一次品尝了名为“梅里圣地”的国产冰酒。在我的印象里，稀少而名贵的冰酒一般出产在加拿大、德国这样寒冷的地方。

坦率地说，我喜欢上这款冰酒，很大程度上是被其产地所震动。梅里是一个地名，在靠近西藏的迪庆藏区，著名的梅里雪山在藏文里被称作“卡瓦格博雪山”，平均海拔在6000米以上，其主峰因为是“雍仲本教”（西藏当地最古老的佛法）圣地而被禁止攀登。在这么圣洁的地方产出的葡萄酒，是多么难得呀。

后来我结识了“梅里圣地”冰酒的创始人，一位60多岁的“冰酒强

哥”，了解到葡萄园都是由当地藏民辛苦建立的。在圣地种植葡萄，藏民的宗教信仰是绝对不允许他们喷洒农药化肥的，要保持圣地100%的纯净。喝梅里冰酒的感觉，对我而言，就像当年读金庸的武侠小说一样，一下就迷上了。冰酒特有的甜味与果香味，很容易让我这种迷恋“舌苔感受”的人沉湎其中。当然，我的个人感受并不能代表所有人，就像习惯了饮用名贵葡萄酒的人未必喜欢冰酒一样，反之亦然。

讲这段故事，是想说明新4P营销理论的出发点：在物质生活丰裕的今天，在移动互联的今天，用户做微商的动力，并非是为了赚钱，而在于对生活本身的享受或者热爱。

以这款冰酒为例，我的体验完全是个人化的。我自己如何感受就如何享受，如何享受就如何传播，如何传播就如何聚合，这是属于“我”的权利，是马斯洛需求理论中的第五层级“自我实现”。自我实现是新4P理论的灵魂，从产品到人，商业终于找到自己的出发点，那就是以人为本，而不是以产品为本。

有了这种出发点，冰酒的销售体系就完全改变了，不再去强调如何从价格上竞争，而是从人性出发，去培养自己的粉丝。不再去做渠道招商，而是寻找情趣相同的合伙人，建立共享利益的合伙机制。也不再做任何形式的促销，而是通过自觉自愿的参与，创造出网络上的传播路径。

新4P营销模式的核心是合伙人机制。从本质上讲，用户做微商并不是传统意义上的“商”，而是商家创造新生活方式下的“合伙人”，商家如果没有这种意识，微商是持续不了的。

也许是出于社会学的背景，我始终相信这样一种梦想，那就是营销不再是单纯地卖产品，而是基于生活情趣与生活方式的“合伙经营”，我所有的理论与实践探索，都是基于这样一种动力。

给梅里冰酒起一个拟人化的名字：“睡美人”

要将产品转化为文化符号，首先要给产品取一个拟人化的名字，让产品有“人味儿”，让产品与用户融为一体，比如我们给梅里冰酒取了一个拟人化的名字，“睡美人”。

为什么要取这么一个名字呢？这涉及对白酒与红酒消费认知的研究。

我平时很少看电视剧，要看也只看两类，一类是由金庸小说改编的武侠剧，另一类是美剧。看美剧时，有一个矛盾的现象让我百思不得其解，那就是为什么美国人有事没事都喜欢拿起酒杯喝一杯酒，而中国人基本上是在吃饭的时候才喝酒，而且大多数都是在宴请客人或庆祝节日时。

于是，我也开始尝试这种西式生活。每天回家的第一件事，就是喝上一小杯酒。在与家人聊天沟通时，也尝试着倒上一杯酒边喝边聊。每天晚上睡觉前的半小时，再喝上一小杯酒，帮助睡眠。

时间长了，就有了特别的感觉。我发现，端起杯子慢慢地喝下一小杯酒，再加上冰酒特有的那种果香的甜味，会让人精神为之一振，就像与久未见面的老朋友相遇。

由此，我们就容易理解为什么中国人喝酒，大多是在宴请客人或庆祝节日的时候，这是一种典型的社交型消费方式。酒的快乐体现在饮酒过程中与亲人、朋友的交流上，而不在于酒本身，所谓“酒逢知己千杯少”，幸福在于知己，而不在酒本身。

这也解释了中国人更喜欢喝白酒，因为白酒的度数高，更容易让人放松，能刺激行事一向内敛的中国人敞开心扉。

对比之下，起源于西方的葡萄酒文化，与华夏大地上的白酒文化是不同的，套用马斯洛的需求理论，喝红酒更多追求的是“自我实现”，而喝白酒追求的是社交归属。为什么今天喝白酒的中国人变得少了？或许可以这说明中国人对酒的消费，正在从“社交归宿”，走向“自我实现”。

回到先前的问题上，我给梅里冰酒取了个“新的名字”——睡美人，这主要是将目标客户定位于不甘落后于时代的新女性。熟悉《格林童话》的朋友可能还记得，睡美人是因为什么而长眠，又是如何苏醒的。用睡美人这样一个品牌符号，是想表明在互联网时代的女性，正在挣脱“恶魔”的诅咒，向着“人性复苏”迈进。

由此，我们完成了新4P营销模式中的第一个P，即从以功能为王的产品营销，转化为以人为本的文化营销。有了文化定位后，我们来看第二个P——粉丝。什么是粉丝？严格地讲，我觉得粉丝这个词的汉语表意并不清楚。在英语中，粉丝的原意是狂热者、爱好者，即对某些事物痴迷发狂的人。

给梅里冰酒取名为“睡美人”，意在为其寻找真正的粉丝。在互联网时代，女性获得了全新的经济独立与生活机会，她们也在创造着全新的“小众文化”。

当然，还有一点是不可或缺的，那就是人格化的品牌代言人，这是文化创造与传播的“第一推动力”，类似梁山好汉宋江所扮演的“及时雨”的角色。在推广冰酒文化时，每月每周，“睡美人”都要评出当周或当月的“新女王”，年底还会评出“年度女王”。

小小的一瓶冰酒，经由用户与经营者的合作体系，正在创造出互联网时代的多元小众文化，这是不是很有意思的一个进程呢？

慢慢来，会更快：新微商不是一个一蹴而就的体系

现在，我们来讨论新4P模式中的最后一个P——参与。

“见人就卖货”的销售方式之所以受欢迎，是因为它简单、直接，看似不需要任何技能。卖家不管对方是不是潜在购买者，无论碰到何种顾客，都会认真对待，期望销售的次数多了，总会遇到买主。

新4P模式中所讲的参与恰恰相反，同样是站在大街上，面对流动的人群，既然不知道谁是潜在购买者，那为什么要卖货呢？为什么不干脆去聚合用户的需求，定向为用户的需求服务呢？要知道，移动互联网最重要的优势，就是可以迅速高效地聚合人的需求。

有了人的需求的聚合，就可以反向定制产品或服务，这就是C2B模式。我是坚定的C2B模式的信徒，尽管在现在的C2B模式下很少有成功案例，但我觉得既然方向是对的，那就不要太急功近利。做正确的事，沿着正确的方向迈进：慢慢来，也许会更快呢！

C2B模式之所以受到推崇与拥护，就在于它符合人性。以“睡美人”冰酒为例，C2B模式下的冰酒营销，出发点在于聚合需求，而不在于销售产品。聚合需求最好的方式，就是研究用户的生活方式，研究用户在产品消费过程中的参与和互动体验，研究“睡美人”部落特殊的文化。

社会学视角下的文化讲的是四大要素：符号、语言、价值观与行为范式。正是在这一点上，移动电商的营销逻辑并非是快，而是慢，那么，“睡美人”对应的文化四大要素是什么呢？这都需要时间慢慢地创造出来。

所以，社会化营销的核心是“内容为王”。要聚合用户的需求，就要有耐心，一点一滴地耐心打造文化。而内容营销，讲的就是从人性出发，从符号、语言、价值观与行为范式四大要素，去创造出具体内容与传播手段。

从用户的角度来讲，移动互联网时代的消费很像“旅游”，用户是旅行者，旅游目的地就是要消费的产品。美景只是一个地方的旅游价值的一方面，更重要的是这个地方相关的人文典故。也就是说，如果不先了解一个区域的风土人情与历史地理文化，那么，旅游的体验与价值就会大打折扣。

与此类似，目前在电商平台上畅销的低价刚需产品，就像是没有人文典故的景点。而移动电商平台上的产品，则更像黄山，丽江等这类有着深厚文化与历史底蕴的著名景观。

所以，微商最先突破的领域，可能不是那些依靠“价格战”的产品，而是有着丰富文化底蕴可挖掘的产品，比如茶叶、酒、香水等社交产品。以“睡美人”冰酒为例，它的产地、制作工艺、品尝方法、消费过程都有着丰富的内容可挖掘，甚至能够上升到中西方文化交融的角度去经营。

凡是学过几何级数的人都知道，几何级数是一种去中心化的扩张机制，是强调每个人的体验价值的机制。当每个人都愿意为你的产品口口相传的时候，销量呈几何级数增长的效应就出现了。所以，对商品销售而言，重要的并不是一开始就猛增，而是每一次都能实现倍数增长。在这里，倍数就是口碑。

记得沃尔玛创始人曾经讲过这样一句话，大致的意思是这样的：很多人都认为沃尔玛是一夜暴富，但他们不知道，为这一刻，我们奋斗了整整20年。

这句话讲清楚了新4P营销模式的核心，也讲清了新微商的商业模式，新微商是一个起步缓慢，发展迅速的体系，绝不是一夜暴富的体系。

第25章 自渠道：分销仍然有价值

什么是微商？一个社会学的定义

微的英文翻译有mini，small，personal等，其本质是个人化。正如微博，代表的是个人言论的社会化传播；微信，代表的是人与人的即时沟通。

移动互联网是碎片化“微生活”的创造者。凡是“微”，至少包括了两个基本要素：第一，个人是主体；第二，依存于移动互联网。比如微博、微信，都是移动互联网的产物。

从这两个要素出发，我对“微商”的定义是：以个人为主体，依存于移动互联网的渠道，即“自渠道”。

自渠道，是带有社会学含义的名称。我对微商的研究，是从人及其社会关系的角度出发的。以社会学视角来分析商业的变迁，看重的不是销售额与利润，而是其中的社会关系，即权力关系的变化。

有社会学研究者指出，人类在近代完成了三次权力的转移：

第一次是权力从“神”的世界（宗教）转移到世俗社会，这是“文艺复兴时代”——世俗生活是现代文化崛起的源泉。

第二次是从政府转移到企业，这是“市场经济时代”——企业是工业革命的推动者。

第三次是从组织转移到个人，这是“大数据时代”——个人是信息网

络社会的主角。

目前，我们处于第三次权力转移的革命进程之中，其特征是个人成为主角的“四自”概念——自媒体、自渠道、自品牌、自组织，这代表着大数据时代的4个阶段。

目前，第一个阶段已经完成，即以个人为主体的自媒体在很大程度上动摇了传统媒体的地位，权力在媒体上的转移已经基本完成。现在，我们处于第二个阶段，以个人为主体的渠道正在兴起，这就是“微商”。

我做这种阶段划分是想说明，大数据时代是一个历史进程，需要时间来实现进阶式地演化。在新的时代，我们要懂时势，太超前会孤独，太落后就成了淘汰品。

2014年是中国移动互联网的元年：这一年，微信成熟，标志着个人自媒体完全替代了传统媒体；这一年也是新微商元年，标志着一个全新的渠道时代正在开启。

2014~2024年：大数据4个阶段的商业模式

第一个阶段（2014年以前）——自媒体破局：以微博“社会化媒体”崛起到以微信“自媒体”繁荣为标志。这一个阶段以自媒体的成长为核心，催生了“自渠道”、“自组织”与“自品牌”，这是大数据时代的破局阶段。

由于尚未进入其他三个阶段，凡是第一个阶段成功的自媒体，都有一个特点，那就是赢利都是通过“广告模式”（比如“今日头条”），即仍然通过媒体本身的传播来赚钱。

但是，真正有生命力的自媒体，已经在开始迈向后面三个阶段，比

如“罗辑思维”这一自媒体就开始努力做三件事：一是成为渠道；二是开始做自品牌（创客）；三是形成所谓的粉丝经济（自组织）。

但是，因为尚未真正到达后三个阶段，处于自媒体阶段的商业努力是有限的，即使是像“罗辑思维”那样较有影响力的自媒体，其商业模式也需严重依赖“广告效应”，资本价值并不高。

第二个阶段（2014~2018年）——微商崛起：这一阶段大概需要4年，在这一阶段，自媒体已经成熟，但自组织与自品牌尚未成熟，所以，微商一开始几乎就是传销的代名词，野蛮刷屏、粗暴代理、疯狂压货。

但是，正如当年淘宝网口碑也经历过低谷一样，明天的微商会像今日的淘宝网一样，成为中国电商的标签。为什么微商必然成为未来的主流，对比一下自媒体就明白了。

媒体与自媒体的区别是什么？媒体的功能是自上而下地信息强势入侵，而自媒体的功能是自下而上地公开展示。同样，渠道与自渠道最大的区别是，渠道的功能是自上而下地销售，而自渠道的功能是自下而上地消费。

以消费为主体，而不是以代理销售为主体，这是微商对渠道概念最重要的突破，鉴于自媒体已经成熟，微商最主要的赢利模式是“自渠道消费＋自媒体传播”。

当然，有远见的自渠道微商自然会把后面两个阶段的价值融入进来，这就是——创造自品牌（部落品牌）和创造社群自组织，即所谓的部落电商。

第三个阶段（2018~2021年）——用户才是品牌，这一阶段大概需要三年：这是一个用户自己创造消费品牌的阶段，也是部落文化的创造

阶段。在这一阶段，自媒体与自渠道已经成熟，传播与产品销售都不是问题，那问题在哪里呢？问题在于内涵，而这又与“品牌”有关。

所谓品牌包含两个方面，一是信任，即用户对产品的信任；二是文化符号，即用户对产品文化的归属感。所谓的自品牌，则是用户自己会参与到产品的生产与文化创造的过程中，从而解决信任与归属感的问题。也就是说，品牌不再由中心化的公司创立，而是由自组织的部落创立，但由于自组织的部落尚未成熟，所以，部落文化还难以充分体现，用户品牌的更多内容，仍然是基于产品的消费文化。与此相对的是，这一个阶段的赢利模式“用户参与＋自媒体传播＋自渠道消费”。

第四个阶段（2011~2024年）——以“自组织”为核心的C2B阶段：在这一阶段，自媒体，自渠道和自品牌已经成熟，核心问题是如何建立起用户自组织、自管理、自生长的“消费民主社会”（C端成为主角）。这一阶段的赢利模式，进入到个人定制化的“消费民主社会”，即“个人定制＋自媒体传播＋自渠道消费＋自品牌信任”。

自渠道时代：分层仍然存在

在描述了大数据时代的4个阶段之后，现在我们来看目前的阶段，自渠道微商应当如何做？

渠道的本质是什么？从价值链的角度看为三点：第一，厂家接触不到消费者，需要第三方机构协助找到消费者；第二，厂家的产品不为消费者所认识，需要第三方协助消费者理解这一产品；第三，通过第三方实现交易。

我们知道，这里的第三方是指“分销渠道”。比如苏宁、沃尔玛、万达综合体，这些都是分销渠道。

渠道前面之所以要加上“分销”，这是因为消费者处于不同的地理空间中，要想让产品为消费者接触并了解，就需要从地理上搭建起金字塔式的销售结构，这样才能够形成有效的传递，即分销。

“渠道实现交易，渠道分级分销”，这就是关于渠道最重要的两句话。那么，为什么渠道会出问题呢？原因在于“三座大山”：“租金、广告与渠道人员成本”。这“三座大山”会占到零售价格的1/2以上，而电商一出现就摧毁了这“三座大山”，这便是传统零售难以持续的原因。

自渠道的商业模式是：“自渠道消费＋自媒体传播”。核心在于消费，也就是说，正如自媒体摆脱了灌输产品而发展出自我展示功能一样，自渠道也摆脱了销售，而发展出“消费”功能。

但是，渠道的本质并没有改变：第一，厂家接触消费者，仍然需要帮助，只是帮助者变成了消费者自己。第二，厂家的产品仍然需要有中介者来帮助理解，这个帮助者也是消费者自己。这些讲的都是价值链层面的事情。

分销层面也同样，虽然移动互联网打破了空间限制，让消费者可以直接接触产品，并通过人与人之间的“信任”代理，实现产品的销售。不过，消费者与厂家仍然需要空间区隔。

我个人很反感分销的存在，因为这无疑增加了中间成本。但经过反复研究，我不得不承认，只要用户是生活在空间中的，一旦涉及具体地域中的体验与活动时，就需要所谓的“同城会”。而只要“同城会”存在，所谓的大区、省会城市、地区城市确实存在“服务层面”的级差。只有分层，才能够提供细分的服务。

很遗憾，也许我们不得不得出一个“保守”的结论：在移动互联网体系中，所谓的“无层级”只是一个理想。在现实中，分层的金字塔体系仍然存在，人对人的服务仍然是有层级差别的。

正如自媒体一样，人人皆是媒体，但每个人的社会影响力是有差别的。所以，能帮助微商的第一件事，仍然是要设计一个金字塔式的服务体系，只不过，这里我们不称其为分销的代理体系，而称其为服务的合伙人体系。

从“代理分销”到“合伙服务”，最大的不同是权力的转移——过去，是渠道商在掌握着权力，决定着卖什么商品和不卖什么商品（这就是商品会有库存的原因）。

现在，是由个人掌握着选择产品的权力，决定自己消费什么以及不消费什么（这基本上解决了大部分的库存问题），而服务着这个消费需求的，就是自渠道金字塔体系。

再说移动互联网，它是让渠道变得更加多元，分层更明显了。多元讲的是需求的多样化，不同的需求会进入不同的层级，不同的层级对应着不同的自渠道。

这个结论意味着，可能未来仅有像淘宝、京东这样的全品种平台是不够的，它们也是不能完全适应消费趋势的。真正的趋势是分化，即发展出若干多元垂直细分的专业平台，这才符合消费趋势。